

**CINCO CASOS DE ESTUDO PEDAGÓGICOS EM INDÚSTRIAS
DIFERENCIADAS: UMA APROXIMAÇÃO ESTRATÉGICA**

Soraia Sequeira de Albuquerque e Aguilar Abrantes

**Projecto de Mestrado
em Gestão**

Orientador:
Prof. Doutor José Crespo Carvalho, Prof. Catedrático, ISCTE Business School,
Departamento de Gestão

Abril de 2011

**CINCO CASOS DE ESTUDO PEDAGÓGICOS EM INDÚSTRIAS
DIFERENCIADAS: UMA APROXIMAÇÃO ESTRATÉGICA**

Soraia Sequeira de Albuquerque e Aguilar Abrantes

**Projecto de Mestrado
em Gestão**

Orientador:
Prof. Doutor José Crespo Carvalho, Prof. Catedrático, ISCTE Business School,
Departamento de Gestão

Abril de 2011

Agradecimentos

Agradeço ao meu orientador, Professor Dr. José Crespo de Carvalho, por toda a disponibilidade, dedicação e profissionalismo.

Aos meus amigos, que sempre me apoiaram e cujos nomes estão aqui gravados (nos casos), principalmente à Kiki, à Ju, à Neia e ao Jaime, que estão sempre presentes.

Aos meus pais, Stella e Carlos, que sem eles nada seria possível. Obrigada pelo apoio incondicional e por toda a paciência demonstrada ao longo dos últimos meses.

À minha irmã, Diana, a pessoa mais importante da minha vida.

Resumo

A sociedade em que nos encontramos actualmente sujeita as empresas a competirem fortemente entre si para que vinguem no mercado. Cada vez mais as empresas são obrigadas a definir estratégias de modo a criar vantagens competitivas face aos seus concorrentes. Não basta querer ser bom, é preciso querer ser o melhor.

Demonstra-se a importância do empreendedorismo e da criatividade neste universo tão competitivo, para se implantar, sobreviver e consolidar no mercado.

Através de um estudo detalhado e particularizado são analisados cinco sectores de actividade diferentes de cinco indústrias distintas. Através da criação de cinco novas empresas, pretende-se estudar os sectores onde cada uma está inserida, percebendo como actuam no mercado e como definem a estratégia para obter resultados positivos. Há uma preocupação em identificar as oportunidades e ameaças da empresa.

Os sectores de actividade estudados são: Bebidas, Actividades de Lazer, Farmacêutica, Calçado e Hospitalar.

Inicialmente, é feita uma descrição de cada empresa, seguindo-se a sua contextualização estratégica, a definição de ferramentas, culminando com a resolução das questões propostas.

O pensamento estratégico proposto na resolução das questões permite enquadrar a estrutura de cada indústria e de cada mercado, para uma identificação e integração global, identificando as estratégias edificadas pelas empresas.

Ambiciona ser uma ferramenta de estudo que conduza alunos do ensino superior e quadros de empresas, de nível médio e superior, na exploração de ferramentas de análise e de formulação da estratégia empresarial. Pretende, igualmente, incentivar a capacidade de tomada de decisão, estimular o espírito crítico construtivo e desenvolver as capacidades de trabalho em grupo.

Palavras-Chave: Estratégia, Competitividade, Bebidas, Actividades de Lazer, Farmacêutica, Calçado e Hospitalar

Jel Classification System:

L1- Market Structure, Firm Strategy, and Market Performance

M1- Business Administration

Abstract

Nowadays, in our society companies are obliged to cope with a high level of competition in order to succeed. Companies must define strategies that will bring competitive advantages over its competitors. Good is not enough, you have to want to be the best.

In this competitive environment entrepreneurship and creativity are fundamental for companies get started, grow and prosper.

Five industries will be analyzed through a detailed and particularized case study. In order to understand how companies define their strategy to obtain positive results five hypothetical companies were set up. There is a concern in assessing opportunities and threats.

This case study is focused on five industries: Beverage, Leisure, Pharmaceutical, Footwear and Healthcare.

First, a full description of each company is made followed by a strategic context positioning, tool definition and proposed question solution.

The proposed strategic thinking towards solving these questions allows the context positioning of each industry structure and market, in order to identify company strategy and global integration.

This research is intended as a study tool for university students, junior and senior managers for tool analysis and company strategy formula. It is also intended to encourage decision making, to stimulate critical and constructive thinking, and to develop team work skills.

Key-words: Strategy, Competition, Beverage, Leisure, Pharmaceutical, Footwear and Healthcare

Jel Classification System:

L1- Market Structure, Firm Strategy, and Market Performance

M1- Business Administration

Índice

1- CASOS	1
1.1- NECSUM.....	1
1.1.1- Sector de Bebidas.....	1
1.1.2- Situação da Necsum.....	4
1.1.2.1- Situação Financeira	4
1.1.2.2- Situação de Marketing.....	6
1.1.2.3- Situação de Recursos Humanos e Estrutura.....	6
1.1.2.4- Situação de Operações e Cadeia de Abastecimento	7
1.1.3- Conclusão do Caso	8
1.2- LIFE IS LIFE.....	9
1.2.1- Sector de Turismo de Experiências.....	9
1.2.2- Situação da Life is Life	11
1.2.2.1- Situação Financeira	12
1.2.2.2- Situação de Marketing.....	13
1.2.2.3- Situação de Recursos Humanos e Estrutura.....	14
1.2.2.4- Situação de Operações e Cadeia de Abastecimento.....	15
1.2.3- Conclusão do Caso	16
1.3- VIAGRAFEM.....	16
1.3.1- Sector Farmacêutico	18
1.3.2- Situação do Viagrafem.....	19
1.3.2.1- Situação Financeira	20
1.3.2.2- Situação de Marketing.....	21
1.3.2.3- Situação de Recursos Humanos e Estrutura.....	21
1.3.2.4- Situação das Operações e Cadeia de Abastecimento	22
1.3.3- Conclusão do caso	23
1.4- GRINIX.....	23
1.4.1- Sector do Calçado.....	24
1.4.2- Situação da Grinix.....	26
1.4.2.1- Situação Financeira	27
1.4.2.2- Situação de Marketing.....	28
1.4.2.3- Situação de Recursos Humanos e Estrutura.....	30
1.4.2.4- Situação das Operações e Cadeia de Abastecimento	31
1.4.3- Conclusão do caso	33
1.5- SALVADOR AMARAL.....	33
1.5.1- Sector Hospitalar.....	34
1.5.2- Situação da clínica Salvador Amaral	39
1.5.2.1- Situação financeira	40
1.5.2.2- Situação de Marketing.....	41
1.5.2.3- Situação de Recursos Humanos e Estrutura.....	42
1.5.2.4- Situação das Operações e Cadeia de Abastecimento	42
1.5.3- Conclusão do caso	43

2- NOTA PEDAGÓGICA.....	44
2.1- PÚBLICO-ALVO.....	44
2.2- OBJECTIVOS PEDAGÓGICOS.....	44
2.3- REVISÃO DA LITERATURA.....	45
2.3.1- <i>Introdução</i>	45
2.3.2- <i>O que é “Estratégia”?</i>	47
2.3.3- <i>Competitividade e Estratégias Genéricas</i>	49
2.3.4- <i>A Vantagem Competitiva</i>	52
2.3.5- <i>Gestão Estratégica</i>	54
2.3.6- <i>Onde Estamos?</i>	54
2.3.7- <i>Para onde queremos ir?</i>	57
2.3.8- <i>Qual o melhor caminho?</i>	58
2.4- PLANO DE ANIMAÇÃO.....	62
2.5- QUESTÕES DE ANIMAÇÃO A COLOCAR PELO DOCENTE AOS ALUNOS.....	64
2.6- RESOLUÇÃO.....	64
2.6.1- <i>Questão 1- Análise Externa, Interna, Externa/Interna</i>	65
2.6.1.1- Sector das Bebidas	65
2.6.1.2- Sector Actividades de Lazer.....	67
2.6.1.3- Sector Farmacêutico	71
2.6.1.4- Sector do Calçado.....	73
2.6.1.5- Sector Hospitalar	76
2.6.2- <i>Questão 2- Formulação Estratégica</i>	79
2.6.2.1- Necsum.....	79
2.6.2.2- Life is Life	81
2.6.2.3- Viagrafem.....	82
2.6.2.4- Grinix	83
2.6.2.5- Salvador Amaral.....	85
2.6.3- <i>Questão 3- Impacto na competitividade da economia nacional</i>	86
2.6.3.1- Sector Actividades de Lazer.....	86
2.6.3.2- Sector Farmacêutico	87
2.6.3.3- Sector do Calçado.....	87
2.6.4- <i>Questão 4- Planos de Acção Futura</i>	88
2.6.4.1- Sector de Bebidas	88
2.6.4.2- Sector Hospitalar	89
2.7- SLIDES DE RESOLUÇÃO.....	89
2.8- ILAÇÕES A RETIRAR DOS PRESENTES CASOS PARA A GESTÃO.....	89
CONCLUSÃO.....	92
BIBLIOGRAFIA	94
ANEXOS	102

Índice de Tabelas, Figuras e Gráfico

Tabela nº1: Mercado Nacional de Bebidas Refrigerantes: Janeiro a Junho (2009-2010), acumulados	2
Tabela nº2: Mercado Nacional de Sumos de Fruta e Néctares: Janeiro a Junho (2009-2010), acumulados.....	2
Gráfico nº1: Aporte calórico per capita	3
Tabela nº3: Demonstração de Resultados Necsum	5
Figura nº1: Rede de distribuição Necsum	8
Tabela nº 4: As duas empresas com maior quota de mercado a nível nacional	12
Tabela nº 5: Tipo de <i>packs</i> da Life is Life.....	13
Tabela nº 6: Exportação de calçado em 2010.....	25
Tabela nº 7: Demonstração de Resultados da Grinix	28
Figura nº 2: Estrutura hierárquica.....	31
Figura nº 3: Cadeia de abastecimento da Grinix	32
Tabela nº 8: Evolução histórica hospitalar	35
Tabela nº 9: Comparação entre sistema público e privado.....	36
Tabela nº 10: Tipos de hospitais existentes	37
Tabela nº: 11: Centros de Custo Principais	39
Tabela nº 12: Demonstração de Resultados da clínica Salvador Amaral.....	41
Fonte: Autor (2011).....	41
Figura nº 4: Cadeia de Abastecimento e Operações.....	43
Tabela nº 13: 5 P's de Mintzberg	48
Figura nº 5: Identificar a estratégia da empresa – o que procurar	50
Figura nº 6: Modelo de formulação estratégica.....	54
Figura nº 7: Relação Estratégia - estrutura	58
Tabela nº 14: Diferentes características das cinco estratégias genéricas competitivas ..	60
Tabela nº 15: Plano de Animação.....	63
Tabela nº 16: PEST Necsum	65
Figura nº 8: Modelo das Cinco Forças de Porter Necsum.....	66
Figura nº 9: Estrutura da Indústria.....	68
Figura nº 10: 7 P's	68
Figura nº 11: SWOT	69

Figura nº 12: Matriz McKinsey	70
Figura nº 13: Barreiras à Entrada e à Saída	71
Figura nº 14: Grupos Estratégicos	72
Figura nº 15: 7 S's	72
Figura nº 16: Matriz de Ansoff.....	73
Figura nº 17: Modelo de Brandenburger&Nalebuff (Value-Net).....	74
Figura nº 18: Modelo das 5 forças de Porter Grinix	75
Figura nº 19: 5 P's de Mintzberg.....	76
Figura nº 20: PEST Salvador Amaral.....	76
Figura nº 21: Cadeia de Valor	77
Figura nº 22: Matriz A. D. Little	79
Figura nº 23: Valores.....	81
Figura nº 24: Objectivos e Objectivos SMART	81
Figura nº 25: Recursos e Competências únicas e Vantagens Competitivas	82
Figura nº 26: Goals, Objectivos e Factores Criticos de Sucesso	84
Figura nº 27: Valores.....	86

Introdução

A conjectura económica actual leva a que as pessoas tenham um maior receio de investir dada a noção que têm de que estão a correr agora maiores riscos. Assim, há que ter imaginação e criatividade em novos investimentos e não apostar num mercado já saturado e onde as empresas já se encontram em dificuldades. Mas é também nestes momentos, num ciclo económico mais recessivo, que surgem boas oportunidades de negócio, desde que se procure a inovação e com riscos calculados.

A presente tese é um modelo de casos de estudo pedagógico que têm como fonte de inspiração a importância do pensamento estratégico para as organizações empresariais.

A tese divide-se em três partes gerais: a elaboração dos casos, apoiada em empresas reais dos sectores em questão; a revisão da literatura, onde foi feita uma pesquisa sobre as teorias estratégicas, reunidas de uma forma clara e concisa e uma terceira parte que é a resolução dos casos, onde depois se serem enumeradas uma série de questões, é feita uma resolução tipo.

Ao longo de toda a tese irão ser criados cinco casos, que procuram trabalhar sectores distintos, como o sector das bebidas, actividades de lazer, farmacêutica, calçado e ainda o sector hospitalar.

Procura-se aqui criar empresas, em mercados com grande potencial de crescimento e investindo o montante considerado adequado, tendo em consideração o respectivo mercado e os objectivos fixados para a empresa.

Os casos apresentados, com natureza de casos de aula, têm como objectivo ajudar o aluno a conhecer cada um dos sectores em questão e levá-lo a conhecer também, os aspectos fundamentais que deve considerar para tomar as suas decisões, tendo em conta a sua perspectiva de investimento, capacidade de risco e maior conhecimento ou apetência por este ou aquele sector, quando se confrontar com uma situação em que tenha de tomar opções.

Tendo uma componente extremamente prática, além de ser uma ferramenta de estudo por parte de alunos de estratégia, dirige-se também a antigos alunos que queiram melhorar os seus conhecimentos estratégicos, a docentes que podem utilizar os casos ilustrativos como trabalhos de aula e a quadros de empresas, tanto a nível médio como

superior, para que tomem um maior conhecimento tanto a nível de cada sector em si como na prática de gestão estratégica. Pretende ser um contributo para a tomada de decisão empresarial, sendo certo que há diferentes perspectivas para otimizar a utilização dos instrumentos disponíveis, em situações sempre diferentes. Pretende-se ainda estimular o espírito crítico construtivo e desenvolver as capacidades de trabalho em grupo.

É importante salientar que a resolução dos casos apresentada é apenas uma possível solução e não uma solução única. Cada empresa adopta uma estratégia que poderá ser melhorada ou até mesmo modificada significativamente ao longo do tempo. O aluno deve ponderar a melhor utilização dos instrumentos para cada caso em particular, pois não existem estratégias únicas nem dois casos iguais.

1- Casos

Nas próximas páginas apresentam-se um conjunto de casos de estudo, devidamente seleccionados, em indústrias diferenciadas, tais como: Bebidas, Actividades de Lazer, Farmacêutica, Calçado e Hospitalar.

1.1- Necsum

Jaime Silva e Pedro Torrão pretendiam, desde jovens, ser gestores de grandes empresas. Como duas pessoas ambiciosas e empreendedoras a vida levou-os, a ambos, a negócios na área das bebidas e a lugares de administração. Coincidência ou não, Jaime administrava a Sumarenta e Pedro a Nectarina. Estas eram duas empresas concorrentes, onde os dois amigos competiam saudavelmente. Na Sumarenta predominavam as bebidas com gás e na *Nectarina* os sumos naturais. Estas empresas detinham uma boa posição no mercado, encontrando-se na 5ª e 7ª posição do ranking, respectivamente.

A 17 de Julho de 2007, num belo almoço entre amigos na baixa de Lisboa, Pedro lembra-se de dizer: “E porque não juntamos as nossas empresas e tornamo-nos os mais fortes de todos?”, ao que Jaime responde: “Tu és maluco, são as duas empresas de bebidas...como é que juntaríamos, por exemplo, as nossas fábricas?”. Pedro continua convicto das suas ideias e rapidamente responde ao amigo: “Na tua empresa predominam os sumos com gás e na minha os naturais. Vamos tornar as nossas empresas na maior empresa do país.”

Uma simples conversa de café fez com que as duas empresas se unissem e se tornassem numa das maiores empresas nacionais. Assim nasce, a 02 de Janeiro de 2008, a *Necsum*.

1.1.1- Sector de Bebidas

O sector das bebidas é, em Portugal, como em qualquer parte do Mundo, muito importante para o mercado, pois tal como o sector alimentar, ganhou importância no preenchimento das necessidades dos seres humanos. Num país onde o consumo de bebidas alcoólicas e refrigerantes está a decrescer, inversamente ao crescimento do

consumo de águas e néctares, é importante salientar esta evolução positiva no consumo de bebidas.

Segundo a Estatística da APIAM (Associação Portuguesa dos Industriais de Águas Minerais), no primeiro semestre de 2010, em comparação com igual período de 2009, as vendas de Águas Minerais Naturais e Águas de Nascente em Portugal tiveram uma evolução positiva de 3,75%. Este crescimento fica a dever-se, principalmente, à evolução do segmento das águas de nascente lisas, com um crescimento de 19,3%.

Quanto ao consumo de bebidas refrigerantes, no mesmo período de tempo, verificou-se um decréscimo de 3,2%. Já relativamente aos sumos de fruta e néctares verificou-se uma evolução positiva de 9,1%.

Tabela nº1: Mercado Nacional de Bebidas Refrigerantes: Janeiro a Junho (2009-2010), acumulados

Milhões de litros	2009	2010	Var%
Bebidas com gás	214,27	210,97	-1,5
Total Bebidas c/gás	214,27	210,97	-1,5
Bebidas sem gás	62,19	56,65	-8,9
Total Bebidas s/gás	62,19	56,65	-8,9
De Extractos	132,31	132,7	0,3
De Sumo	134,66	125,51	-6,8
Aromatizados	6,23	6,08	-2,4
Outras	3,26	3,34	2,5
Total	276,46	267,63	-3,2
Total Geral	552,92	535,25	-13,6

Fonte: Adaptado de APIAM, 2010

Tabela nº2: Mercado Nacional de Sumos de Fruta e Néctares: Janeiro a Junho (2009-2010), acumulados

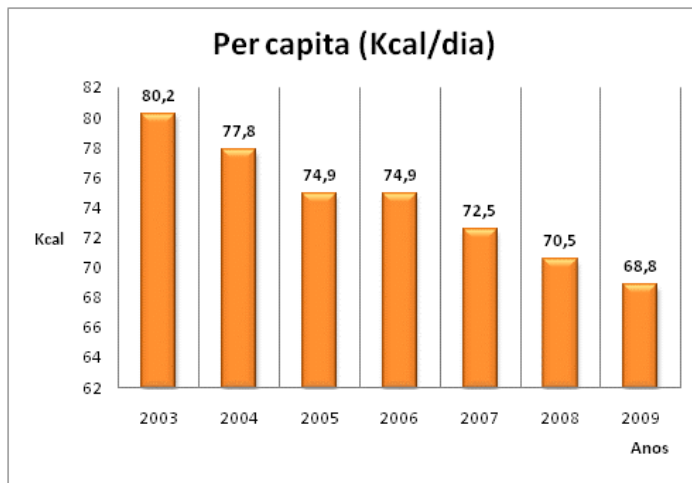
Milhões de litros	2009	2010	Var. %
Regulares	11,7	12,24	4,6
Total Sumos	11,7	12,24	4,6
Regulares	19,44	22,23	14,4
Funcionais e Light	21,45	22,89	6,7
Total Néctares	40,89	45,12	10,3
Total Geral	52,59	57,36	9,1

Fonte: Adaptado de APIAM, 2010

O sector da indústria de bebidas não alcoólicas tem feito nos últimos anos um notável esforço de diversificação da oferta, de inovação e de desenvolvimento de novos produtos tendo em atenção os diferentes estilos de vida das pessoas e das famílias e as emergentes necessidades dos consumidores.

A redução global do aporte calórico *per capita* com origem nos refrigerantes, no mercado português, é uma realidade que continua a ser comprovada. Os dados estatísticos divulgados, contemplam para além das flutuações do mercado, a transferência de consumidores de refrigerantes regulares para os sem ou de calorias reduzidas.

Gráfico n.º1: Aporte calórico per capita



Fonte: Adaptado de APIAM, 2010

A mutação dos hábitos alimentares contribui decisivamente para que o mesmo aconteça com o sector das bebidas. De resto, a crescente preocupação com a segurança alimentar, com novos contornos legislativos, tal como a criação da agência de segurança alimentar, só trouxeram benefícios ao sector. Contudo a dinâmica da economia portuguesa não cria as melhores condições para o desenvolvimento do sector.

Além disso, com todos os problemas económicos que têm vindo a afectar Portugal, as empresas portuguesas tendem cada vez mais a apostar na internacionalização. Apesar de haver uma diminuição do poder de compra dos portugueses derivado à situação económica do país, verifica-se um crescimento da procura em consequência da diversificação da oferta.

1.1.2- Situação da Necsum

O sector das bebidas é um sector que abarca um enorme número de marcas e tipos de bebidas distintos e, como tal, é importante que a empresa tenha um forte reconhecimento no mercado, pois o cliente só adquire o produto se confiar na marca e só assim se fideliza. Desse modo, a empresa foca-se no cliente final, pois o seu grande objectivo é satisfazer esse mesmo cliente e, obviamente, obter a sua fidelização.

A *Necsum* acredita que quanto mais unir o espírito da sua marca à vontade dos seus clientes, mais vincará o seu posicionamento no mercado através duma maior eficácia e proximidade e, conseqüentemente, mais duradoura será a relação.

Numa fase em que a conjuntura económica é complicada todo o sector foi afectado, mas o facto de ter existido uma fusão entre duas empresas, além de evitar a existência de alguns dos custos iniciais de arranque de actividade, permitiu naturalmente a diminuição de custos decorrentes da escala. Exemplos disso mesmo são a formação dos recursos humanos e as instalações das fábricas, pois a empresa manteve as instalações das duas fábricas que as empresas antigas detinham, uma em Vila Franca de Xira e a outra em Coimbra. O facto de as duas empresas terem instalações geograficamente distantes, causou algumas dúvidas nos quadros e colaboradores da empresa. Porém, mais tarde elas vieram a desvanecer-se com a decisão das instalações de Vila Franca servirem Lisboa e Sul do país e as instalações de Coimbra, Centro e Norte do país.

1.1.2.1- Situação Financeira

A fusão entre empresas é muitas vezes uma mais-valia. Duas empresas juntas podem tornar-se muito mais fortes se estiverem juntas. A fusão pode conduzir instantaneamente uma empresa fraca a uma posição proeminente, ou fortalecer ainda mais uma empresa já poderosa.

Ao fundirem as suas empresas Jaime e Pedro conseguiram, no sector das bebidas não alcoólicas, tornar-se líderes de mercado em 2009, atingindo uma quota uma vez e meia superior à do seu principal concorrente. Nesse ano o volume de vendas atingiu os 383,7 milhões de litros, ou seja, mais de 1 milhão de litros por dia.

Tabela nº3: Demonstração de Resultados Necsum

RUBRICAS	PERÍODOS	
	2009	2008
Vendas e serviços prestados	326,57	320,23
Custo das vendas e dos serviços prestados	110,87	106,09
Resultado bruto / Margem bruta	215,70	214,14
Outros rendimentos	8,73	7,08
Gastos de distribuição	83,67	84,87
Gastos administrativos	25,76	24,65
Gastos de investigação e desenvolvimento	7,80	8,98
Outros gastos	74,87	75,00
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)	32,33	27,72
Gastos de financiamento (líquidos)	17,87	16,34
Resultados antes de impostos	14,46	11,38
Imposto sobre o rendimento do período (12%)	1,74	1,37
Resultado líquido do período	12,72	10,01

Fonte: Autor (2011)

No último ano o volume de negócios ascendeu a 326,57 milhões de euros, representando um aumento de 2 % em relação ao ano anterior. Perante o ambiente económico geral de ano crise já sentida nesse, este crescimento considera-se bastante positivo para a evolução dos negócios em 2009.

Na sequência da aquisição da Sumarenta pelo grupo da Nectarina, a estrutura de financiamento que resultou para a Necsum aumentou significativamente a proporção do capital alheio, implicando que os gastos de financiamento em 2009 tenham sido de 17,87 milhões de euros.

Apesar do valor das vendas ser elevado, o resultado líquido do período não demonstra isso, pois a empresa tem elevados gastos, nomeadamente aquando a aquisição da Sumarenta por parte da Nectarina. Esses gastos estão representados em “Outros Gastos” mas espera-se, no entanto, que no decurso dos próximos exercícios, seja possível reduzir o nível de endividamento. Na parte final do exercício foi possível estabilizar a situação financeira de curto prazo, o prazo médio de recebimentos evoluiu de 69 para 60 dias, o prazo médio de pagamentos passou de 52 para 60 e a permanência média dos *stocks* passou de 71 para 70 dias.

1.1.2.2- Situação de Marketing

A Necsum, como o próprio nome indica, pretende ser uma empresa que sobressai nas bebidas de frutas e se destaca nas bebidas não alcoólicas, complementando a essência das bebidas com gás com os sumos naturais.

A maneira como a empresa procura chegar aos seus clientes, visto este ser um sector muito abrangente, assenta essencialmente na publicidade atingindo, assim, não directamente o seu cliente mas sim o cliente final, através de um sistema *pull*, exigindo ao retalhista a disponibilização de determinados produtos.

Como já eram duas empresas de renome no mercado, ao se fundirem, os accionistas decidiram não apagar os nomes originais, mostrando a força da união pela composição dos dois nomes e adoptando como assinatura e slogan para a nova empresa “Juntos estamos mais fortes”. Cada bebida específica tem a sua publicidade característica e em termos institucionais a assinatura supra referida.

A empresa aposta em publicidade na Televisão, na rádio, em universidades e escolas secundárias, patrocinando semanas académicas, viagens de finalistas e concertos.

1.1.2.3- Situação de Recursos Humanos e Estrutura

A Necsum aposta fortemente nas pessoas, pois acredita que estas são um factor crítico de sucesso uma vez que são elas, no dia-a-dia, verdadeiramente capazes de tornarem realidade os projectos e os objectivos que a empresa pretende alcançar.

Como é normal, o primeiro ano da empresa, dado que vem de um processo de fusão, ficou claramente marcado pela estruturação e implementação do processo de integração do capital humano com experiências e culturas diferentes. No final de 2008 a empresa tinha um quadro com 1280 colaboradores, sendo que a esmagadora maioria era proveniente das empresas de origem, reflectindo assim a opção tomada de promover uma integração entre iguais e a retenção dos talentos com os perfis mais adequados. No final de 2008, a Necsum tinha cerca de 60% dos colaboradores do sexo feminino, 85% efectivos e 70% com menos de 40 anos.

A empresa sempre dedicou atenção e esforço nas matérias identificadas como mais relevantes para a captação e retenção de talento, a satisfação dos colaboradores e a criação de um clima de trabalho agradável que permita compatibilizar a exigência profissional dos dias de hoje com a vida pessoal e familiar. Entendeu-se que só desta forma se conseguiria atingir o objectivo de os colaboradores sentirem um genuíno orgulho de trabalharem na Necsum.

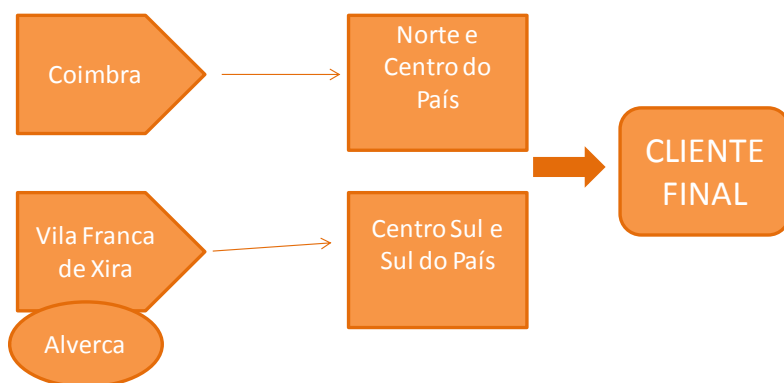
1.1.2.4- Situação de Operações e Cadeia de Abastecimento

As operações fabris da Necsum realizaram-se nas duas unidades de produção existentes. A unidade de Coimbra produzia os sumos com gás e a unidade de Vila Franca de Xira os sumos naturais e ambas as unidades produziam? Água. Com a fusão, a produção de água passou a ser feita apenas na unidade de Coimbra. Esta decisão foi tomada devido ao facto da produção dos sumos naturais estar a aumentar em detrimento da produção dos sumos com gás e a capacidade de captação de água ser potencialmente maior na unidade daquela cidade.

O ano de 2009 foi importante para a unidade de Vila Franca de Xira, pois ali foi criado um novo néctar de sabor a damasco.

A rede de distribuição e o planeamento logístico foram as áreas de Operações onde a fusão implicou alterações mais significativas. Apesar de as duas fábricas que já existiam se terem mantido, desde o início de 2008 que a rede de distribuição capilar foi racionalizada, tendo-se reduzido o número de centros de distribuição e consolidado o transporte capilar da totalidade da gama de produtos, o que permitiu alavancar as sinergias previstas. A rede de fluxos logísticos da Necsum, com duas diferentes origens de produção e a necessidade de consolidação da totalidade da gama, assumiu uma complexidade acrescida relativamente à situação anterior à fusão, agravada com as limitações de espaço na unidade de Vila Franca de Xira. De forma a assegurar o nível de serviço logístico adequado às necessidades do mercado, foi arrendado em Alverca um armazém para onde foram transferidas parte das operações logísticas de Vila Franca. Em paralelo, foi realizado um estudo de optimização logística com recurso ao serviço de consultores especializados, cujas conclusões apontam para a criação de um armazém central, facto que só irá concretizar-se no ano de 2009.

Figura nº1: Rede de distribuição Necsum



Fonte: Autor (2011)

1.1.3- Conclusão do Caso

Em 17 de Julho de 2010, exactamente 3 anos depois, de Jaime e Pedro terem pensado em fundir as suas empresas, encontraram-se numa bela tarde de terça-feira, a almoçar na mesma esplanada onde tinham estado há 3 anos atrás. Falam agora da nova empresa e das vantagens de que beneficiaram com esta fusão. Comentam como o ano de 2008 ficou claramente marcado pelo processo de fusão e pela constituição da nova organização de dimensão mais relevante, tornando-se maior do que a soma das partes ao beneficiar da economia de escala e de uma gestão mais eficaz. No que diz respeito à gestão de pessoas, a Necsum focalizou muitos dos seus esforços na racionalização do quadro, nomeadamente no tratamento das situações em que se verificaram redundâncias e também na preparação de projectos estruturantes tais como, por exemplo, o desenho da matriz funcional da organização e o posicionamento individual de cada colaborador.

Em termos de política retributiva optou-se por não se efectuar uma revisão geral de salários, sendo que o aumento da massa salarial incorrido visou endereçar situações específicas de equidade interna e de competitividade externa nesta área. A Direcção de Recursos Humanos tem dado um permanente apoio a todas as áreas funcionais para agilizar o processo de criação de uma cultura única.

1.2- Life is Life

Remontando ao ano de 2006, Martín Pérez, administrador geral da Life is Life em Espanha, decide investir no mercado português e lançar um conceito inovador para o país que traz um novo conceito de aventura, divertimento e relaxamento, onde através de vales da empresa é proporcionado às pessoas usufruírem de experiências únicas.

Mas como Martín não era português, o que dificultava o conhecimento deste mercado, teria de encontrar alguém que melhor o conhecesse e identificasse as suas potencialidades. Em Agosto de 2006 decide passar férias em Lisboa com a família, tentando fazer um primeiro contacto com a realidade portuguesa.

Na viagem aérea de Madrid para Lisboa conhecem, ocasionalmente, Diana Sequeira, Marketeer, que depois de uma longa conversa, combinam jantar no dia seguinte num restaurante em Lisboa para aprofundarem a conversa sobre os seus planos para Portugal. Diana era uma jovem dinâmica e cheia de vontade e ideias para inovar no nosso país.

Desta conversa resultou a decisão de Martín investir em Portugal, contando com o imprescindível contributo de Diana. Daí a decisão de mudança de residência de toda a família para Portugal. Assim conjugando a capacidade de gestão de Martín com a garra e a capacidade empreendedora de Diana, resultou a criação em meados de 2007, da Life is Life em Portugal.

1.2.1- Sector de Turismo de Experiências

Num contexto caracterizado pela globalização e pela terciarização das economias, o turismo tem-se afirmado como um sector estratégico em algumas economias nacionais. O turismo tem-se revelado como um fenómeno económico, ou seja, uma actividade geradora de muitos fluxos monetários devido à comunicação e mobilidade de pessoas e empresas que proporciona. Por essa mesma razão, é um fenómeno abordado por muitas áreas disciplinares, dada a importância e riqueza do seu significado, das suas implicações e incidências sociais, culturais, económicas e ambientais, sendo considerado como um dos sectores que mais influência exerce nessas áreas no mundo, e um dos que melhor reflecte os anseios, medos, expectativas, buscas e modismos da

sociedade. Castro (2007) afirma que o turismo surge assim como um fenómeno complexo inserido numa realidade também ela complexa.

O turismo surgiu como uma actividade económica organizada, em meados do século XIX. Hoje, o turismo é uma prática social que fornece experiências vividas durante as deslocações de pessoas pelo território.

Nas primeiras décadas do século XX observou-se um desenvolvimento expressivo das actividades turísticas. Este desenvolvimento deu-se primeiramente pela grande influência da evolução nos transportes e comunicações da época, juntamente com mudanças políticas e sociais. O turismo acabou então por reflectir essas mudanças, no grande aumento do número de viagens, na busca pelo descanso e lazer, em contraposição à rotina stressante da vida moderna, e ainda pelo status que muitos destinos turísticos garantiam. A globalização veio aguçar a curiosidade de conhecer novos lugares. Num formato actual, o turismo reflecte a crescente busca pela saúde e qualidade de vida, prazer e novas experiências.

Motivos para fazer turismo:

- Aprimorar-se na sua profissão e, se for necessário, viajar para participar em cursos, congressos e seminários
- Participar em eventos desportivos e apoiar equipas
- Demonstrar fé e devoção em visitas a locais religiosos
- Visitar feiras, em busca de novas técnicas, produtos e clientes
- Conhecer novas culturas, locais e países
- Ir aos locais da moda em busca de status e reconhecimento social
- Acampar, pescar ou caçar
- Fazer tratamento médico ou terapia
- Realizar negócios
- Fazer desporto e aventura
- Simplesmente descansar

A sede por conhecimentos racionais dá agora lugar à busca por sensações, emoções e espiritualidade em experiências únicas. O turista não quer apenas contemplar belas

paisagens, mas sim vivenciar o novo, o diferente, quer sentir a subtileza, interagir, emocionar-se e experimentar sensações inesquecíveis.

O turismo de experiências pretende envolver o conceito de surpresa, emoções únicas, exclusividade, despertar de sonhos e sentimentos, uso dos cinco sentidos e interacção.

Ao contrário do que aconteceu com alguns operadores turísticos e organizadores de eventos, cujo negócio sentiu os efeitos da crise, o turismo de experiência segue a direcção oposta. Portugal está dentro do top 5 de *experientie marketing*, mas o mercado ainda não está completamente maduro, é preciso fazer ver aos decisores que realmente é uma boa opção. A líder europeia é a França onde a presente experiência representa 4% do mercado, enquanto que em Portugal representa 0,8%. Mas em Portugal este mercado tem crescido a olhos vistos, ao ponto de algumas empresas terem crescimentos anuais de 400%.

1.2.2- Situação da Life is Life

Não obstante a crise que se faz sentir, as actividades de lazer são uma área que tem crescido acentuadamente tanto a nível nacional como mundial.

A Life is Life apresenta pacotes para particulares, empresas ou empresas de publicidade, procurando oferecer experiências únicas. A Life is Life permite às empresas usá-la internamente para incentivos, recompensas ou com clientes para acções de fidelização. A Life is Life pretende abrir os olhos ao sector empresarial no sentido de otimizar as ferramentas que têm ao seu dispor em tempo de crise. É preciso investir na motivação do público interno, tal como captar o cliente numa concorrência muito agressiva.

Numa altura em que o turismo de experiência caminha no sentido da massificação, apesar de haver uma tendência cada vez maior de se personalizarem os produtos para os clientes, a Life is Life vem refrescar o conceito existente até agora, apresentando algumas vantagens competitivas.

Como este é um tipo de produto já bastante explorado e sem grande capacidade de diferenciação, a Life is Life vai apostar em dois grandes tipos de ofertas. Vai ter uma

gama de produtos denominados por *packs* de baixo custo e outra gama de produtos de luxo, que dão direito a usufruírem de serviços de qualidade.

Os *packs* de baixo custo estão divididos por categorias, sendo que existem 6: Sabores do Mundo, Corpo&Mente, Relax, Adrenalina, Escapadela e Cantinho Nosso.

Quanto aos *packs* de luxo apenas encontramos duas categorias. Luxury e Extravagance, que engloba o *pack* Extravagance e Extravagance Gold. No *pack* Luxury encontramos várias refeições, dormidas e luxuosos momentos de relaxamento, onde se pretende proporcionar momentos completamente inesquecíveis. No *pack* Extravagance encontramos vários tipos de extravagâncias que pretendem ficar marcadas na memória eterna de uma pessoa. Adicional a este *pack* tem-se o Extravagance Gold. Neste *pack* temos experiências únicas, tais como uma ida ao Espaço.

A concorrência é feita por algumas empresas, a Vida é Bela, Smartbox, a Odisseias, a Coolgifts, a Pulso, a Tentações e a Emotions, mas apenas duas delas (A vida é Bela e Smartbox) têm quase a totalidade da quota mercado.

Tabela nº 4: As duas empresas com maior quota de mercado a nível nacional

	A vida é bela	Smartbox
Origem	Portugal (2002)	França (2003) Portugal (2007)
Países	3	17
Liderança	Portuguesa	Europeia
Pontos de Venda	1500 em Portugal	+2500 na Europa
Facturação:	- 2009: 12M€ - 2010: 24M€	- 2009: 7M€ - 2010: 12M€ (previsão)
Prémios	Óscar de Inovação (2004)	-

Fonte: Autor (2011)

1.2.2.1- Situação Financeira

Desde o seu início em 2007, a empresa tem vindo a registar um gradual crescimento de facturação.

Como era uma empresa nova, num mercado onde as ofertas eram agradáveis e adequadas a cada tipo de cliente, a Life is Life decidiu que os *packs* de baixo custo

seriam comercializados a preços bastante competitivos, reflectindo-se nos lucros, mas a estratégia inicial passava por ganhar quota de mercado num país fiel às duas grandes empresas concorrentes. Os *packs* irão variar entre os 9,99€ e os 99€, donde resultará um lucro para a empresa que varia entre os 8% e os 20%.

Quanto aos *packs* de luxo o preço varia entre os 999€ e os 220000€. Neste tipo de *packs* a empresa já terá um lucro à volta dos 40%.

Tabela nº 5: Tipo de *packs* da Life is Life

Packs	Preço/unidade
Sabores do Mundo	9,99€ (1px)
Corpo&Mente	19,99€ (1px)
Relax	29,99€ (1px)
Adrenalina	39€ (1px)
Escapadela	59€ (2pxs)
Cantinho Nosso	99€ (2pxs)
Luxury	999€ (1 ou 2pxs)
Extravagance	Entre 1400€ e 10000€ (1 ou 2pxs)
Extravagance Gold	Entre 12000€ e 220000€ (1 ou 2pxs)

Fonte: Autor (2011)

Os preços dos *packs* são baseados nos preços que a Life is Life Internacional pratica em outros países e na concorrência que encontra em Portugal. Sabe-se que o *pack* “Sabores do Mundo”, “Corpo&Mente” e “Relax” são os que oferecem melhor preço face à concorrência.

1.2.2.2- Situação de Marketing

A empresa veio para Portugal com o objectivo de criar um novo conceito de experiência. A “*Life is Life*” pretende confrontar o consumidor com uma experiência que o envolva emocionalmente, perante um consumidor que quer ser surpreendido e que procura algo para além do que é tradicional. Para particulares, empresas ou empresas de publicidades, o que interessa é oferecer experiências que fiquem na memória do consumidor.

Este tipo de Marketing, *Experience Marketing* sublinha a diferença entre o valor percebido em comparação ao valor real.

A Life is Life tem como objectivo introduzir produtos inovadores que permitam provocar a concorrência e caminhar no sentido de um mercado mais dinâmico onde impera a qualidade.

Para dois tipos de mercado distintos a Life is Life opera de maneira diferente. Com o slogan “A originalidade também está ao teu alcance” para os *packs* de baixo custo, ao chegar a Portugal a empresa investe num tipo de Marketing Directo, como tal faz campanhas publicitárias em Escolas, Livrarias, Supermercados, estações de metro e de autocarro, assim como nas próprias ruas fazendo alguns passatempos com as pessoas, levando-as a conhecer a marca e a interessar-se pelo produto. Com estes *packs* a marca tenta mostrar que qualquer pessoa pode oferecer um presente original a um excelente preço, sem grandes dificuldades na sua aquisição.

Para os *packs* de luxo o slogan escolhido foi “Veja e viva momentos únicos”. Direccionado para outro tipo de pessoas, também nestes *packs* a marca aposta num Marketing Directo, sendo que marca fortes presenças em eventos sociais, encontra-se também em hotéis de luxo, como o Sheraton e nos aeroportos.

A empresa também aposta em publicidade televisiva, *outdoors* e ainda criou um site para que os portugueses consigam conhecer e encomendar o seu *pack* sem qualquer dificuldade, pela Internet. A empresa criou também uma página de *facebook*, onde ao proporcionar alguns passatempos e jogos pretende divulgar a sua marca de uma forma rápida e eficaz para os *packs* de baixo custo.

A estratégia de crescimento da empresa passa também por diversificar permanentemente a gama de experiências disponíveis e de alargar os públicos-alvo.

1.2.2.3- Situação de Recursos Humanos e Estrutura

A Life is Life acrescenta uma layer de emoção, permitindo que se veiculem brand experiences, ou seja, o contacto entre o consumidor e a marca vai para além da utilização do produto ou do serviço em questão.

A empresa tem apenas dois sócios, Martín Pérez e Diana Sequeira, que entretanto foi convidada para a sociedade, sendo no entanto sócia minoritária. No entanto, nos locais de venda com ilhas dos *packs* Life is Life encontra-se sempre um colaborador. Toda a envolvente de Marketing é liderada por Diana, mas hoje já tem uma equipa a trabalhar com ela. A gestão da empresa está a cargo de Martín e de Manuel Gonçalves.

Com uma equipa mista, a empresa faz um recrutamento selectivo de forma a constituir uma equipa cada vez mais dinâmica, simpática e cativadora perante o cliente. Os colaboradores pertencem a uma faixa etária relativamente jovem. Todos eles estão identificados com o nome da marca, de modo a promovê-la. Nem sempre o traje dos colaboradores é igual, pois depende do local onde estiverem, dado que se for numa escola estarão vestidos de uma forma mais descontraída do que numa festa.

Há vários tipos de formação para os diferentes cargos dos colaboradores, sendo que esta é obrigatória. Todos eles têm uma pequena formação comum que lhes permite conhecer a marca e a qualidade dos produtos.

A Life is Life aposta fortemente na qualidade dos seus colaboradores e do serviço prestado pelos seus parceiros, pois pensa que isso é indispensável para o sucesso da empresa.

1.2.2.4- Situação de Operações e Cadeia de Abastecimento

A rede de distribuição da Life is Life é um dos pontos mais importantes da empresa, pois esta depende fortemente destes. A escolha ideal dos locais de venda pode ser crucial para o sucesso da empresa e levá-la a lucros elevados.

A empresa tem uma sede em Lisboa que, além de servir de centro de distribuição, tem uma loja central onde pode promover e vender o seu produto.

É a partir dessa sede que são distribuídos para todo o país os *packs* da Life is Life. Além da loja em Lisboa, a Life is Life não tem mais nenhuma loja. Tem ilhas em supermercados, estações de metro e de autocarro, nos aeroportos de Lisboa, Porto e Faro e estão também à venda em Agências de Viagem, Escolas (Papellaria), em Livrarias, Perfumarias, etc...

Actualmente, a Life is Life tem 1 loja, mais de 100 ilhas e mais de 1200 postos de venda.

O *stock* dos produtos é elevado e encontra-se em Lisboa, no centro de distribuição. A empresa está muito atenta à sua carteira de parcerias, para que a sua oferta nunca se encontre diminuída em consequência de um eventual forte aumento da procura. Os protocolos feitos entre a empresa e esses locais de destino onde o cliente final usufruirá do *pack*, devem ser estabelecidos com muito rigor e exigência, para que o grau de satisfação do cliente seja elevado, procurando assim também fidelizá-lo.

1.2.3- Conclusão do Caso

Diana e Martín com uma vista sobre a avenida na zona do Saldanha, em Lisboa, conversam sobre a empresa e como esta se desenvolveu e cresceu em tão pouco tempo.

Ao longo dos últimos três anos, a marca tem vindo a ganhar gradualmente e em grande ritmo quota de mercado no sector em Portugal, ao ponto de se prever que seja líder nacional no ano de 2011.

Em todos os anos desde que a empresa foi criada, houve um aumento bastante grande da sua rede de distribuição, sendo que o pico foi no ano de 2009.

Constata-se que a empresa fez uma óptima escolha em apostar no mercado nacional, pois mesmo perante a crise esta continua a crescer a bom ritmo. Mas, mesmo assim, os dois sócios e amigos preocupam-se com o futuro da empresa e colocam a questão: “Como é que vamos conseguir ser líderes, mantermo-nos líderes e aumentar o volume de facturação, perante uma crise económica e financeira tão profunda?”

1.3- Viagrafem

Leonor Geraldês licenciou-se em Ciências Farmacêuticas pela Faculdade de Ciências da Saúde da Universidade da Beira Interior. Como qualquer farmacêutico o seu sonho era abrir a sua própria farmácia. Sonho esse que teve que ser adiado devido às enormes dificuldades para obter o indispensável financiamento, derivadas da conjuntura

financeira nacional e internacional, ainda por cima para o início de uma actividade, com as incertezas para a entidade financiadora que isso sempre acarreta. A juntar a isso, todo o processo burocrático que a abertura de uma farmácia implica, principalmente o indispensável alvará passado pelo INFARMED. Mas o seu espírito empreendedor queria levá-la mais longe e não queria limitar-se a ficar atrás de um balcão a vender medicamentos e a ser trabalhadora por conta de outrem. Foi assim que, com a ajuda de uma bolsa para prosseguir estudos na Universidade da Califórnia em São Francisco, Leonor levantou voo para se dedicar ao trabalho laboratorial na mesma. Começou assim o sonho de se tornar num nome de referência na área farmacêuticas a nível Mundial.

Mas a história ainda mal tinha começado. Leonor chegou a São Francisco sem conhecer nada nem ninguém e são os seus colegas de trabalho que lhe dão todo o apoio emocional de que ela, nesta fase de integração sempre necessitaria.

Certo dia Leonor descobre estar verdadeiramente apaixonada pelo seu melhor amigo e colega, David Grant. Desde então vivem uma linda história de amor.

Ambos trabalhavam em investigação sobre contra-indicações do medicamento Viagra. Durante meses foram efectuados testes e mais testes e foi assim que foram evoluindo na melhoria do medicamento. Até que um dia Leonor, numa fase evolutiva do seu trabalho tem a brilhante ideia de juntar algumas das substâncias químicas usadas para o Viagra e, muito por intuição, dada a fase ainda embrionária desse seu trabalho, acaba por decidir testar um novo medicamento. Os primeiros testes revelaram-se surpreendentemente bastante positivos e Leonor pensa então dar um novo rumo à sua vida profissional. O Viagrafem, como o próprio nome indica, é um medicamento com características semelhantes ao Viagra mas dirigido ao público feminino. Esta era uma lacuna no mundo farmacêutico e Leonor, agora com mais garantias de financiamento e outra maturidade farmacêutica, acaba por decidir apostar na sua descoberta.

Depois de três anos em São Francisco, Leonor regressa a Portugal ao lado de David, onde se juntam ao maior laboratório farmacêutico português, criando um protocolo entre Leonor e David com a sua patente (patente de invenção) e o laboratório.

1.3.1- Sector Farmacêutico

Numa população nacional constituída por mais de 10 milhões de pessoas, 51,6% são mulheres, das quais 28,3 % encontram-se numa faixa etária dos 25 aos 64 anos e 10,4% têm mais de 65 anos.

Durante a terceira semana de Junho de 2010, em Espanha, estiveram reunidos vários especialistas no 48º Congresso da Sociedade Espanhola de Reabilitação e Medicina Física, que explicaram que, no mundo inteiro, entre 30 a 50% das mulheres sofre de algum tipo de disfunção sexual, um problema que tende a aumentar com a idade. A Europa tem, no entanto, uma taxa mais baixa de incidência deste tipo de doenças. Ainda assim, 9 a 26% das mulheres europeias são vítimas deste flagelo.

Até aos dias de hoje esta foi apenas uma preocupação masculina, sendo o mercado feminino uma novidade aos olhos dos farmacêuticos. No entanto, o laboratório alemão *Boehringer Ingelheim* desenvolveu uma pílula denominada *Flibanserin*. A droga começou a ser estudada pelos alemães em 1990 com a promessa de ser um anti-depressivo para fazer face à fluoxetina e similares, sendo que mais tarde foram descobertos outro tipo de efeitos. Porém, em Junho de 2010 o medicamento foi dado como não efectivo por uma comissão do FDA (*Food and Drug Administration*), o que levou a que em Outubro do mesmo ano o laboratório abandonasse as pesquisas direccionadas ao princípio activo para melhoria de desejo sexual nas mulheres.

Com um conceito diferente, o *Femtrex* está a atacar os Estados Unidos de uma maneira avassaladora, prometendo às mulheres um nível de satisfação sexual bastante mais elevado que o comum, sendo que não resolve todo o tipo de problemas de disfunção sexual.

Há também no mercado outro tipo de produtos que tentam o mesmo efeito. É o caso de alguns géis, de que é exemplo o *Libigel* ou também de produtos naturais, tais como o *Flypowder*.

Num mercado competitivo a este nível, é necessário saber distinguir quais os medicamentos com maior valor terapêutico acrescentado. Como tal, apesar de não ser obrigatório, há muitas farmácias e laboratórios envolvidos em Sistemas de Gestão da Qualidade.

Num Mundo onde tudo se compra pela internet, os medicamentos não fogem à regra. Cremes e medicamentos essencialmente para cuidados estéticos são cada vez mais procurados através da internet. Juntando a baixa na procura de alguns produtos às questões burocráticas que levam à abertura de uma farmácia, visto que esta apenas pode ser aberta depois de lhe ser atribuída o respectivo alvará atribuído pelo INFARMED, ao número cada vez maior de parafarmácias, o número de farmácias está a decrescer, de 2777 para 715 parafarmácias em 2008. Em 2009, em conjunto os dois tipos de estabelecimento tiveram um crescimento positivo de 8% no seu conjunto e a venda de medicamentos isentos de prescrição aumentou 9%, representando 2/3 das vendas totais.

1.3.2- Situação do Viagrafem

A experiência acumulada por parte de Leonor Geraldès, David Grant e os restantes elementos que se juntaram à equipa, levou a uma garantia e eficácia do medicamento que viriam a desenvolver.

A Viagrafem nasceu de um *spin-off* da Universidade da Califórnia, o que trouxe Leonor a criar a sua patente e a criar um protocolo com o laboratório Bial, em Portugal.

A Viagrafem tem como principal objectivo de proporcionar às mulheres portuguesas e de todo o Mundo, a possibilidade de prolongarem e melhorarem o seu desempenho sexual. Este medicamento vem preencher uma lacuna que existia neste campo, mesmo que ao longo dos anos tenha sido tentado por diversos laboratórios criar algo que atingisse aquele objectivo. É importante que a empresa prove inequivocamente a sua valia terapêutica e tente sempre ao longo dos anos uma evolução constante. A Viagrafem SA, foi constituída no primeiro semestre de 2010, assim como o protocolo com a Bial, mas o início da sua actividade de promoção e comercialização do medicamento foi apenas em Janeiro de 2011. A Viagrafem é pioneira do medicamento, tendo, por isso, a sua patente um valor bastante elevado.

Em Portugal, a atribuição e protecção dos direitos privativos rege-se pelo Código da Propriedade Industrial (CPI), aprovado pelo Decreto-Lei 36/2003, de 5 de Março. O regime legal está traçado no Código dos Direitos de Autor e dos Direitos Conexos.

1.3.2.1- Situação Financeira

A saúde é um paradigma em que a introdução de mecanismos de mercado não constitui, per si, uma fonte geradora de benefícios sociais e, de modo adverso, perverte e desequilibra os poderes da oferta e da procura. O mercado da saúde é muito complexo, tendencialmente ineficiente e pouco competitivo.

Tal como acontece noutras indústrias, uma patente de um medicamento de referência tem a duração de 20 anos.

Na definição do preço de um medicamento há um aspecto que é valorizado e que é o esforço financeiro realizado pelo laboratório que desenvolveu toda a investigação e desenvolvimento da substância activa.

Ao nível da fixação de preços de medicamentos, importa observar os mecanismos actuais definidos pelo ornamento jurídico português. Tendo sido em finais de 2005 liberalizada a fixação do preço em relação a Medicamentos Não Sujeitos a Receita Médica, cada agente pode actualmente definir os preços e margens em relação à comercialização deste tipo de medicamentos.

A nível dos Medicamentos Sujeitos a Receita Médica decompõe-se o peso relativo de cada agente, incluindo o IVA a 6% a que os medicamentos estão sujeitos, chegamos assim aos componentes do PVP de:

Valor indústria – 73%

Valor armazenista – 8%

Valor farmácia – 20%

PVP = valor da indústria + margem armazenista + margem farmácia + IVA

Actualmente, o Viagra é um medicamento sujeito a receita médica. Essa situação deve-se ao facto de este ser um medicamento pioneiro para os efeitos pretendidos, o que mostrou alguma renitência por parte do laboratório. O facto de ainda estar a ser completado o estudo sobre os efeitos secundários do medicamento, foi um factor decisivo. Futuramente, pretende-se que este passe a ser um medicamento não sujeito a receita médica para que os utentes possam ter uma maior facilidade de aquisição.

1.3.2.2- Situação de Marketing

Ao contrário da maior parte das novas empresas, a Viagrafem não pratica inicialmente muitas acções de Marketing, visto que nasceu de uma parceria com um laboratório e também por ser um medicamento único a nível mundial.

A grande aposta da empresa perante o cliente final é feita através da televisão. Esta é a melhor forma da empresa dar a conhecer o seu produto, e também o nome do laboratório, que dado o seu prestígio, é sempre importante na implementação de um novo produto no mercado. Nas farmácias a publicidade é feita através de placards que se encontram no interior desta. Claro que dadas as características do produto, o enfoque terá de ser no consumidor final, que ao procurá-lo, obriga as farmácias a colocá-lo à sua disposição.

O Viagrafem foi falado em todo o mundo na imprensa especializada, nomeadamente em revistas e outras publicações e ainda conferências sobre esta temática.

O produto encontra-se actualmente numa situação de internacionalização à escala mundial, levando o Viagrafem o nome do laboratório um pouco por todo o lado. Países como os USA, Brasil, Alemanha, China são grandes alvos de investimento por parte do Bial, através do Viagrafem.

1.3.2.3- Situação de Recursos Humanos e Estrutura

Os Recursos Humanos são constituídos por uma equipa extremamente competente, com espírito de sacrifício e dedicação extrema a este projecto. Uma sociedade anónima constituída por 2 *partners*, sendo Leonor Geraldês sócia maioritária e David Grant sócio minoritário com apenas 30%. O laboratório farmacêutico Bial detém 3% da empresa.

Leonor é licenciada em Ciências Farmacêuticas pela Universidade da Beira Interior e trabalha no desenvolvimento dos fármacos. David Grant é licenciado em Pharmacy pela San Francisco School of Pharmacy.

A estes dois alicerces humanos junta-se uma restante equipa altamente qualificada.

Dos Estados Unidos Leonor e David trouxeram Marc Spencer que é o chefe de equipa num conjunto de 5 farmacêuticos na qual pertencem Cláudia Santos, Patrícia Cipriano,

Carla Gameiro e Carlos Aguilar. Rita Adão é a analista da equipa e David Serra é o engenheiro bioquímico. A estes junta-se António Abrantes, gestor da Viagrafem.

Todos os colaboradores têm que reportar satisfações a Leonor e David, sendo estes não apenas *partners* da empresa, como também responsáveis máximos da mesma.

Uma das essências que levam ao sucesso da empresa é o espírito de equipa, a capacidade empreendedora de todos e o profissionalismo que todos os colaboradores manifestam.

Há que destacar que sem o protocolo que foi feito com a Bial e sem a colaboração de toda a sua equipa este projecto não seria possível tornar-se realidade.

1.3.2.4- Situação das Operações e Cadeia de Abastecimento

Os medicamentos são facilmente identificados pelo seu nome, que consta obrigatoriamente na sua caixa, assim como o nome da substância activa e da palavra Bial, o nome do laboratório. Estes medicamentos ao atingirem a fase do ciclo de vida em que perdem a patente, podem-se tornar medicamentos genéricos. Estes são prescritos pela DCI (Denominação Comum Internacional), seguidas da dosagem e forma farmacêutica, podendo o médico acrescentar o nome do respectivo titular da AIM (Autorização de Introdução no Mercado).

Quanto ao processo logístico dos medicamentos, cada fármaco é desenvolvido num dos laboratórios da Bial que se encontram em Oeiras. Ainda é no laboratório que o fármaco é carimbado. Daqui saem os fármacos que são levados para uma pequena fábrica perto do laboratório, também pertencente à Bial, onde são correctamente embalados e divididos pelas respectivas quantidades antes de introduzidos na embalagem exterior. Posteriormente, são levados para vários pontos de cross-docking espalhados pelo país e estrangeiro, tais como Porto, Lisboa e Coimbra. Destes três locais, o medicamento sai para todas as farmácias do país e distribuidores internacionais.

1.3.3- Conclusão do caso

Dois anos depois de chegar a Portugal, Leonor tomou consciência de que a sua empresa nasceu de um *spin-off* de uma Universidade americana. O número de exportações é cada vez maior e o Viagrafem também está cada vez mais próximo de todas as mulheres do Mundo, sendo que tem um volume de vendas para os Estados Unidos da América completamente imprevisível.

Futuramente, a empresa espera atingir elevado retorno financeiro, tanto a nível nacional, como a nível internacional de todo o investimento feito. Leonor e David sabem que o potencial de crescimento no mercado internacional é enorme, por isso o enfoque no futuro terá de passar por este mercado e não no português.

1.4- Grinix

Marco Santos recorda com os amigos, num almoço do clube, os bons tempos que passou como federado no Sporting Clube da Covilhã.

Hoje em dia é um mero funcionário numa empresa organizadora de eventos mas o bichinho pelo desporto sempre se manteve e não esconde as saudades que sente de jogar à bola. Lembra com carinho todas as brincadeiras, todas as noites de jogos onde para além dos momentos de vitória ou derrota o importante era a união da equipa e a camaradagem. Lembra também as suas chuteiras. As suas chuteiras...da extinta marca Grinix. Só com elas Marco jogava. E dizia que só com as Grinix marcava e ganhava. Eram muito mais que umas meras chuteiras, pois estava muito adaptado a elas e acentuava a sua qualidade.

Marco não compreendia como a marca podia ter-se extinto. Sabia que não era das mais famosas mas também sabia que era das de maior qualidade. Marco, ao ver que podia satisfazer uma necessidade de outros jogadores, amadores ou profissionais, e do público em geral com outros produtos e apesar da concorrência existente no mercado, lançou o desafio a si próprio: e porque não retomar a marca e fazê-la renascer no mercado?

A ele junta-se Andreia Pereira, sua namorada e filha de um diplomata e, também, Gonçalo Nogueira, o seu melhor amigo e gestor de longa data noutra área de negócios.

1.4.1- Sector do Calçado

A adesão de Portugal à CEE, em 1986, foi um dos marcos fundamentais na modificação da estrutura competitiva e da balança comercial portuguesa. Após a adesão, Portugal teve a oportunidade de modificar a sua posição competitiva e melhorar o seu estatuto de pequeno país com um dos mais baixos níveis de desenvolvimento entre os países comunitários, com uma especialização tradicional e dependente de bens intensivos em capital e, igualmente, com elevada componente tecnológica. As perspectivas apontavam, no início do processo, para a convergência com os outros países membros, através da modificação da estrutura produtiva e exportadora, migrando para sectores mais competitivos e reduzindo o grau de dependência em matéria de importações.

A indústria portuguesa do calçado teve, nas últimas três décadas, uma evolução bastante positiva. Sendo uma das indústrias tradicionais da economia nacional, alcançou um dinamismo que merece relevância. No entanto, deve ressaltar-se que o crescimento deste sector, nesse período, se ficou a dever ao ganho de competitividade internacional assente na prática de baixos preços, via que se tenha vindo a tornar cada vez menos sustentável.

No que se refere à produção deste sector, observa-se um crescimento acentuado no final da década de 90 e inícios do século XXI. No entanto, mais recentemente, a indústria portuguesa de calçado está a sentir os efeitos do abrandamento dos principais mercados de destino das exportações, sendo a deslocação de algumas empresas um factor determinante, o que provoca uma diminuição na produção de sapatos.

No ano de 2010, o estado dos negócios na indústria de calçado melhorou substancialmente e, de acordo com as empresas inquiridas, foi o ano mais favorável dos últimos dez anos. Essa melhoria reflectiu-se numa evolução positiva da produção e do emprego, o que fez emergir a questão do abastecimento.

O preço do calçado, nesse mesmo ano, disparou. Segundo dados do INE há a assinalar um aumento de 11% para uma média de 22,57€, um dos valores mais elevados à escala mundial.

Para as empresas são duas as razões que justificam este fenómeno. Por um lado, o agravamento do preço das matérias-primas e, por outro, o aumento do prestígio do calçado português, reforçado com a campanha em curso da imagem do sector, numa

iniciativa da APICCAPS (Associação Portuguesa dos Industriais e Calçado, Componentes, artigos de Pele e Seus Sucedâneos) em parceria com a AICEP e contando com o apoio do programa Compete.

O calçado português está, *soi-disant*, em alta. Uma aposta crescente e reforçada na marca própria e a entrada em novos mercados faz com que este sector se assuma como um dos principais motores da economia portuguesa. Nos primeiros dez meses de 2010, Portugal exportou sensivelmente 50 milhões de pares de calçado, no valor de 1.908 milhões de euros.

Tabela nº 6: Exportação de calçado em 2010

Países	%	M€
França	2,4	327
Holanda	7,3	150
Espanha	5	106
Reino Unido	13,1	102
Alemanha	-2,7	196
Rússia	34	10,6
EUA	46	9,6
Canadá	43	6,5
Japão	32	6,5
Angola	-25	8,6

Fonte: Autor (2011)

Relativamente ao ano anterior, há a assinalar um crescimento de 2,4%. Um registo particularmente significativo se atendermos que, neste período, o sector ficou privado das duas maiores empresas de calçado de capital estrangeiro, a Rodhe e a Aerosoles. Em termos práticos, em 2010, a grande força motora do crescimento da indústria de calçado foram as PME's de capital exclusivamente nacional, que asseguram actualmente mais de 90% do total exportado. O desempenho menos

favorável para a Alemanha deve-se, provavelmente, ao encerramento da Rodhe.

Também as importações aumentaram no ano de 2010. Portugal comprou no exterior calçado no valor de 365 milhões de euros, mais 1,2% do que no ano anterior (crescimento de sensivelmente metade das exportações). Em resultado, o calçado voltou a reforçar positivamente o seu peso na balança comercial, apresentando agora um saldo positivo de 733 milhões de euros, o mais significativo de toda a economia portuguesa.

Este aumento das exportações não vai ficar por aqui. Portugal pretende continuar a dilatar-se, criando uma nova campanha de promoção do calçado português nos mercados externos, designada “*The Sexiest Industry in Europe*”. A nova ofensiva comercial promete agitar o mercado. A APICCAPS e os CTT lançaram no final do ano de 2010 um selo especial alusivo a esta campanha, a que se juntará um calendário onde constam as mais de setenta iniciativas promocionais propostas para 2011 e que chegarão a milhares de compradores em todo o mundo. Colocar as empresas portuguesas na

agenda mediática internacional é uma das metas desta campanha, de modo a estimular a procura, diferenciar positivamente o calçado português e perspectivar novas janelas de oportunidade.

O orçamento desta ofensiva promocional ronda os 10 milhões de euros e deverá envolver mais de 140 empresas da fileira do calçado, numa espécie de volta ao mundo em menos de 365 dias.

Consolidar a posição relativa do calçado português nos mercados externos, diversificar o destino das exportações, abordar novos mercados e possibilitar que novas empresas iniciem o processo de internacionalização são as metas definidas pela APICCAPS e a AICEP.

Em Dezembro de 2010 foi criada a iniciativa “Vamos Calçar Portugal”. Em pouco mais de duas semanas, o sector, através da APICCAPS, doou mais de 1.300 pares de calçado à Caritas. Aliar a competitividade à qualidade de vida e à responsabilidade social são grandes desafios para a indústria portuguesa de calçado no século XXI. Assim, com o objectivo de promover um país mais solidário e inspirar respostas e políticas sociais de excelência, a APICCAPS e a Caritas Diocesana do Porto lançaram a iniciativa que conta também com o apoio transitário da *Spedycargo*.

1.4.2- Situação da Grinix

A extinta marca Grinix, fundada nos anos 60, está de volta e ganhou novas cores. Continuando a sua produção em Portugal, na Guarda, a marca voltou para manter a qualidade e investir num marketing renovado, levando o nome além-fronteiras.

A Grinix foi fundada em 1967 começando, na Guarda, a sua produção. Em 1995 declara falência e nada foi feito até que Marco decidiu adquirir a fábrica. Foi então que, em 2009, Marco comprou os direitos da marca e num ano fez reaparecer a Grinix no mercado nacional e, igualmente, lançou algumas âncoras no mercado internacional.

Uma vez que a Marco falta alguma experiência em negócios desta envergadura e, adicionalmente, detém pouco capital decide manter a fábrica antiga, sendo que isso também se mostrou vantajoso, em termos temporais, para o novo arranque da Grinix.

Feitas de lona ou pele as antigas sapatilhas Grinix, em branco e preto, em branco e em vermelho e preto perderam o fôlego na corrida com a concorrência para voltarem agora em grande força com novas cores, novos modelos, mantendo os três produtos base: sapatilhas para homem, para mulher e chuteiras, pretendendo concorrer lado a lado com as grandes marcas internacionais na conquista de clientes.

Como a concorrência é muito forte a Grinix vem apostando noutra tipologia de produto, a do calçado que privilegia o conforto com preocupações ortopédicas, tendo a evolução tecnológica na área das solas dado origem a um projecto próprio de características medicinais.

Marcas como a Nike, Adidas, Puma, Converse, Vans, Diesel, Reef, Roxy e Gola não vão descurar esta vertente. Precisamente por isso a empresa tem a árdua tarefa de conseguir sair vitoriosa de um mercado concorrencial tão poderoso. (ver anexo1)

1.4.2.1- Situação Financeira

Quanto à situação financeira da empresa esta foi, desde sempre, e a actualidade vem corroborar o passado, algo débil.

O primeiro grande embate de Marco traduziu-se pela compra dos direitos da marca. Visto que a Grinix era uma marca já existente foi necessário comprar os direitos aos seus fundadores. Posteriormente a isso, Marco comprou a antiga fábrica da empresa. Para tal teve que fazer significativos empréstimos o que, adicionado aos elevados juros, levou a empresa a ficar fortemente endividada perante a banca. À parte disto, Marco e os restantes sócios tiveram ainda que remodelar a fábrica com algumas máquinas novas, pintura e acabamentos interiores. Para revigorar e dar uma nova imagem à marca, a empresa teve de apostar fortemente na publicidade, de várias formas e inclusive num Web designer, João Silva. Juntam-se a este, uma designer, fundamental para o desenho das sapatilhas, e ainda 25 trabalhadores que se encontram na produção. As lojas, na Guarda e em Lisboa, constituíram também elevados custos para a empresa, ao que acrescem os custos de 4 vendedoras.

Tabela nº 7: Demonstração de Resultados da Grinix

RUBRICAS	PERÍODOS	
	2010	2009
Vendas e serviços prestados	643.500,00	597.900,00
Custo das vendas e dos serviços prestados	370.289,00	342.987,00
Resultado bruto / Margem bruta	273.211,00	254.913,00
Outros rendimentos		
Gastos de distribuição	32.798,00	32.798,00
Gastos administrativos	203.820,00	197.820,00
Gastos de investigação e desenvolvimento		
Outros gastos	2.454,00	3.987,00
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)	34.139,00	20.308,00
Gastos de financiamento (liquidos)	-50.000,00	-55.000,00
Resultados antes de impostos	-15.861,00	-34.692,00
Imposto sobre o rendimento do período	1.659,00	0,00
Resultado líquido do período	-17.520,00	-34.692,00

Fonte: Autor

Observa-se que as vendas cresceram de um período para o outro, ainda assim, o resultado líquido da empresa mostra-se negativo durante os dois anos. Apesar de ter havido uma forte melhoria de 2009 para 2010 a empresa continua com elevados gastos face aos proveitos. A actual situação financeira da empresa levanta preocupações, apesar de ela ainda estar numa fase de expansão e consolidação no mercado, daí os resultados alcançados. Contudo, apesar da conjuntura nacional e internacional desfavorável e das incertezas daí decorrentes, as previsões para 2011 são de que a Grinix terá proveitos financeiros.

1.4.2.2- Situação de Marketing

Depois de relançar as sapatilhas, apoiado na base histórica da marca, Marco quer investir em novos modelos “Uma marca precisa de desenvolvimento e inovação para ter futuro”.

A colaboração com *designers* ou estilistas é baixa, sendo a situação actual a de alguma imitação ao que já existe no mercado, dificultando o desenvolvimento dos tão almejados projectos de raiz, concebidos para durar de três a seis anos no mercado e com actualizações permanentes.

Marco acredita que é no nome que reside a principal vantagem competitiva. O principal argumento de vendas visa tirar partido da memória colectiva associada à marca no

sentido de a lembrar antigos compradores e, em simultâneo, beneficiar a transição geracional.

Sabendo que é a única maneira de se sobrepôr à concorrência Marco fez uma forte aposta no marketing da marca. Para tal, a marca recorre a personalidades conhecidas como Rui Costa e Diana Chaves. As personalidades de áreas tão distintas foram escolhidas propositadamente, onde Rui Costa se dirige mais ao público masculino e desportista e Diana Chaves ao público feminino e casual. Ambas as personalidades vão estar bastante ligadas à marca, pois terão que usar as sapatilhas Grinix no dia-a-dia e em eventuais eventos que possam participar.

A marca apostará também em publicidade via *outdoors* espalhados principalmente pelas cidades de Lisboa e Porto, mas chegando também a outros pontos do país. Também será feito um anúncio televisivo, que passará a horas e em intervalos de programas específicos, como por exemplo: intervalos de jogos de futebol. A rádio Comercial, RFM, Cidade FM e Mega FM serão outros meios de combate da Grinix no sentido de voltar à mente dos anteriores e trabalhar o potencial dos futuros clientes. Toda esta publicidade será feita com a colaboração de Rui Costa e Diana Chaves.

Marco aposta na promoção em feiras do sector, em Paris e Milão, através da distribuição de *merchandising*, e na sua rede de contactos com distribuidores desses países. “O nosso objectivo é fazer da Grinix uma marca internacional”, explica.

Não desprezando nenhuma oportunidade de mostrar a sua grandeza, a Grinix é a patrocinadora oficial da Corrida Contra o Cancro da Mama, entre outras, que decorrerá na ponte 25 de Abril, em Lisboa.

É feito também um reforço da sua presença na imprensa de especialidade.

Porém, a maior aposta da Grinix é a forte presença no ciberespaço. A Grinix, através da contratação de um *Web designer* cria um website com forte dinamismo, onde permite ao cibernauta personalizar a sua própria sapatilha, fazer sugestões à marca e fazer vários jogos desportivos onde os jogadores têm as sapatilhas calçadas. No site também são colocadas, ao longo do tempo, algumas questões para que a marca possa criar uma base de dados e melhorar a sua performance, tais como: “Alguma vez comprou sapatilhas ou chuteiras Grinix?”. “Pretende voltar a repetir a experiência?”. No site é também permitido fazer o pedido de subscrição da *newsletter*. Os clientes que recebam a

newsletter têm uma série de vantagens na compra dos produtos da marca, nomeadamente descontos ligeiramente maiores em épocas de promoções e ainda recebem um vale de 10% de desconto em compras na semana de aniversário.

Com fortes intenções de internacionalização a Grinix junta-se, em 2011, à campanha “*The Sexiest Industry in Europe*” e mostra todo o seu portfólio pelo Mundo fora. A Grinix acredita que esta será uma grande aposta e que revolucionará o mercado da empresa.

1.4.2.3- Situação de Recursos Humanos e Estrutura

Marco soube, desde sempre, que renovar uma marca poderia ser ainda mais difícil que começar com uma nova marca. Então, desde o primeiro dia que teve bastante cuidado a escolher as pessoas que poderiam trabalhar para si. Além de extremamente empreendedoras e trabalhadoras, Marco fez questão de recrutar colaboradores competitivos e com elevado espírito de sacrifício. Todos tinham que “vestir a camisola” e entre si fazer renascer uma marca que já tinha sido esquecida por todos.

A missão e a visão da Grinix desde o início que estão muito bem definidas. A Grinix sabe que não consegue ser Líder Mundial, mas a sua missão é ser Líder nacional e vender a atitude. A Grinix pretende demonstrar que quem calça o seu calçado são indivíduos com atitude. Criar um mundo onde todos se possam sentir confortavelmente com estilo é a visão da empresa. Atitude e irreverência são conceitos essenciais para calçar Grinix.

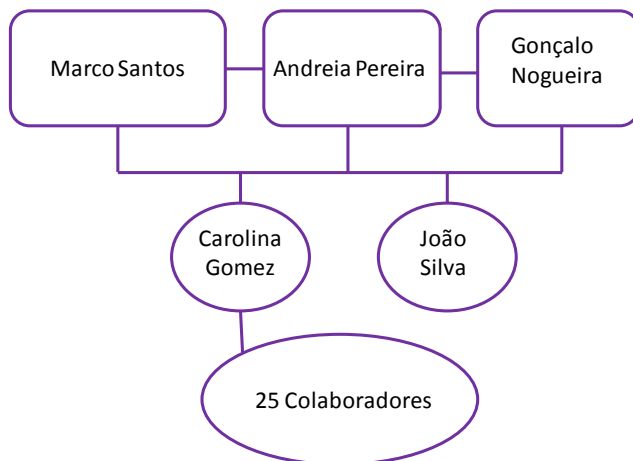
Marco é sócio maioritário e Director Geral da empresa. É Licenciado em Desporto e Educação Física pela FMH. Actualmente está a tirar um MBA em Gestão Empresarial. A sua namorada, Andreia Pereira, além de sócia da empresa é também designer e Directora de Marketing. É Andreia que vai a todas as feiras internacionais, que organiza todos os eventos e que faz todo o tipo de publicidade da marca. Além disso também é ela que colabora com o Web *designer* da empresa. Andreia é Licenciada em Marketing e Relações Públicas e Mestre em Comunicação Social.

Gonçalo Nogueira, o grande amigo e sócio minoritário da empresa, é o gestor da mesma. É ele quem gere a área financeira e contabilística e que baliza Andreia em todos os gastos publicitários. Gonçalo é licenciado e mestre em Gestão. Fez um MBA

Internacional em Consultoria de Gestão, na Universidade de Richmon, Virgínia, USA. Actualmente está a tirar o Doutoramento no ISCTE – IUL em Finanças.

Com estes três sócios e fundadores da empresa, colaboram ainda mais uma *designer*, a famosa Carolina Gomez, um Web designer externo, João Silva e, no total, 25 colaboradores, onde todos os dias com a máxima dedicação e empenho há uma dedicação acrescida à produção das sapatilhas Grinix.

Figura nº 2: Estrutura hierárquica



Fonte: Autor (2011)

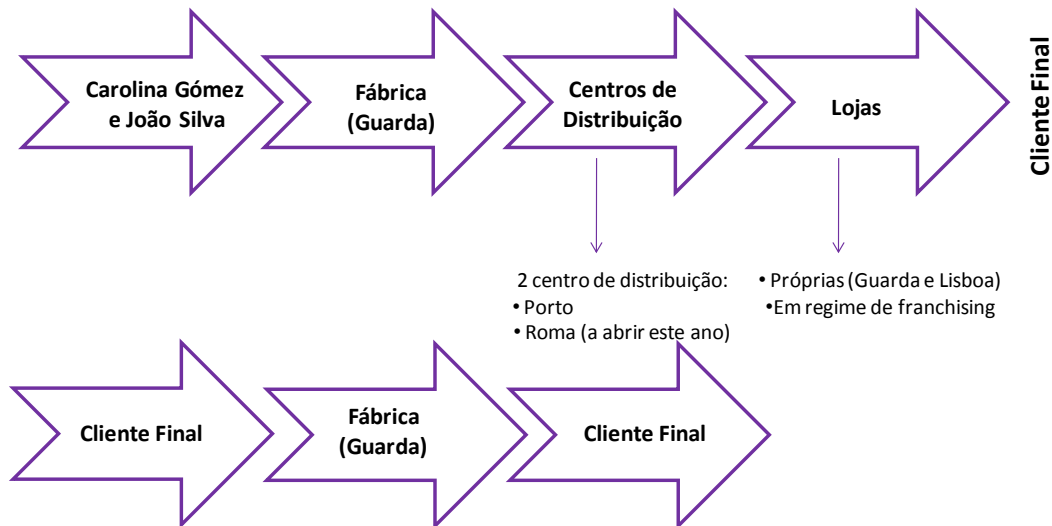
1.4.2.4- Situação das Operações e Cadeia de Abastecimento

A rede de produção da Grinix é constituída por duas vertentes. Tanto pode ser em série, fabricando os produtos que estão por base sugeridos pelos designers da empresa ou então podem ser os próprios clientes finais a encomendar à Grinix os seus modelos personalizados, sendo que estes são enviados directamente da fábrica para o cliente.

Apesar da fábrica se ter mantido, muito devido aos custos que a empresa teria na construção de uma nova fábrica, actualmente Marco pensa transportar a produção para a China, onde a mão-de-obra é mais barata e, possivelmente, há maior possibilidade de internacionalização, visto que presentemente a China é uma das maiores potências do Mundo.

A fábrica então situada na Guarda obriga Marco e restantes colaboradores a estarem constantemente presentes naquela cidade. Existe um sistema de integração vertical, ou seja, há um controlo de todas as fases da cadeia (desenho, fabricação e distribuição).

Figura nº 3: Cadeia de abastecimento da Grinix



Fonte: Autor (2011)

Da Guarda os produtos saem directamente para as lojas, à excepção daqueles que saem para lojas geograficamente acima de Viseu, onde os produtos vão para um Centro de Distribuição localizado no Porto. Futuramente a empresa pretende criar um outro Centro de Distribuição, em Roma, que servirá de ligação ao mercado internacional. A Grinix distribui o seu calçado por lojas como a Sportzone, Decatlon, lojas regionais de desporto e detém ainda duas lojas próprias, uma na Guarda e outra em Lisboa, sendo que pretende abrir novas lojas, nomeadamente no Porto.

É necessário estar atento às necessidades e opções que os clientes fazem nas lojas. Desse modo há um elevado fluxo de informação detém um método inovador baseado na filosofia *Just-in-Time*, de modo a reduzir *stocks* e custos decorrentes.

A Grinix, à semelhança de outras marcas internacionais, nomeadamente a Mango, é detentora de um sistema de informação para a gestão da cadeia de abastecimento. As lojas estão integradas com a central da Grinix, o que lhes torna possível o conhecimento do nível de *stock* de cada loja, sendo que o sistema despoleta a resposta diária às lojas, em função das vendas.

1.4.3- Conclusão do caso

O mercado do calçado tem melhorado nos últimos anos pois tem crescido substancialmente devido às novas marcas portuguesas e à valorização internacional do calçado.

No passado, a marca atravessou períodos extremamente complicados pois a concorrência dominou avassaladoramente o mercado. A empresa e a marca, hoje, permitem-se uma situação mais controlada muito embora longe da estabilização. E o caminho, a fazer-se, implica novos investimentos, novos riscos e novos mercados.

Como tal, depois do mercado português, as sapatilhas Grinix partiram à conquista do mundo e, no Outono de 2011, pretendem chegar a Espanha, França, Itália, Croácia, Áustria e Hungria.

Com um mundo instável como contexto o que será de esperar da internacionalização? E a mudança da produção para a China será uma boa opção? Reduzirá custos de mão-de-obra mas não aumentará outros custos? Fidelizará assim clientes portugueses?

1.5- Salvador Amaral

Susana Amaral aos 27 anos iniciou a sua carreira profissional no Hospital S. João do Porto, na sua área de especialização, pediatria. Ao longo do seu percurso deparou-se com inúmeros casos complicados e preocupantes, mas de alguma forma houve um que lhe “tocou” em especial.

Na madrugada de 10 de Março de 2005, um menino de 4 anos deu entrada no hospital com um quadro clínico extremo. Salvador apresentava uma desfiguração facial, tinha várias convulsões, uma grande descoordenação de movimentos e não falava nem andava.

Sem hesitar, o hospital chamou Susana e atribuiu-lhe directamente o caso, uma vez que esta era incontestavelmente a médica mais competente e experiente. Após diversos estudos e observações da criança, a médica concluiu que se tratava de Síndrome de Algehan, uma doença rara com a qual o hospital nunca se tinha deparado.

Susana tentou tudo o que estava ao seu alcance para que o menino evoluísse o máximo possível, minimizando os seus problemas, visto que ter uma vida completamente normal seria impossível. Foram meses de tratamentos até que Salvador dissesse 6 palavras e desse alguns passos, ainda que dependente de um andarilho adequado à sua altura.

Chocados com a condição física do filho, Juliana e Afonso Santos, ambos magnatas portugueses, quiseram levar o filho às mais prestigiadas clínicas mundiais, sendo que não obtiveram mais sucesso que aquele que tinham obtido com Susana, em Portugal.

Assim, e percebendo a forte ligação que Susana tinha a Salvador, Juliana e Afonso propuseram-lhe abrir uma clínica. Susana ficou reticente, pois sabia que um projecto dessa envergadura envolveria muito trabalho, responsabilidade e dedicação, mas passados uns dias aceitou a proposta.

É então inaugurada a 16 de Maio de 2008, a clínica Salvador Amaral, perpetuando o nome desta infortunada criança.

1.5.1- Sector Hospitalar

Nos países Europeus, a protecção da saúde constitui um direito social (artigo 64.º). Para concretizar este direito foram implementados ao longo das últimas décadas diferentes modelos de prestação de cuidados de saúde. A equidade no acesso, a universalidade na cobertura e a qualidade assistencial têm sido, assim, os vectores para a concretização desta importante conquista civilizacional. (Rego e Nunes, 2010)

No entanto, embora haja a crença que a saúde é gratuita, a verdade é que o sector apresenta elevados custos que se têm vindo a agravar, sendo que no ano de 2004, foi ultrapassada pela primeira vez a fasquia dos 10% do PIB gasto neste sector, em Portugal. De notar que em 1970, a despesa gasta com a saúde era de 2,8% do PIB. A reforma do sistema de saúde e da assistência foi legislada em 1971, sendo implementado em 1979 o SNS.

Em 1989 foi feita uma revisão constitucional alterando a expressão “gratuitamente” do SNS para “tendencialmente gratuito”.

Na entrada da década de 70, Portugal tinha mais de 600 hospitais, mas a partir dos primeiros anos da década, o número de hospitais começou a decrescer vertiginosamente. Apesar da população ser cada vez mais envelhecida, devido ao aumento da esperança média de vida e do decréscimo da taxa de natalidade, esse número continua a diminuir. Tudo isso se deve essencialmente ao facto de haver agregação ou fusão de hospitais, dando origem a centros hospitalares, com maior capacidade e com mais serviços especializados, e também à diminuição da população em determinados centros urbanos. Tudo isto leva, naturalmente, a uma maior centralização e a conseqüente redução de custos. Claro que é considerada a complementaridade, pois um hospital não pode ter todas as valências, incluindo os hospitais centrais.

Tabela nº 8: Evolução histórica hospitalar

Papel do hospital	Época	Características
Cuidados de saúde	Século VII	Teorias da doença do Império Bizantino, Grécia e Arábia
Enfermagem, cuidados espirituais	Século X a XVII	Hospitais ligados a fundações religiosas
Isolamento de doentes infecciosos	Século XI	Enfermagem de doenças infecciosas como a lepra
Cuidados de saúde para os pobres	Século XVII	Instituições do Estado e filantrópicas
Cuidados médicos	Finais do século XIX	Cuidados médicos e cirúrgicos; mortalidade elevada
Centros cirúrgicos	Início do século XX	Transformação tecnológica; entrada dos doentes da classe média; expansão das consultas externas
Sistemas de saúde centrado nos hospitais	Década de 50	Grandes hospitais; templos de tecnologia
Hospitais gerais distritais	Década de 70	Ascensão dos hospitais gerais distritais; hospitais locais, secundários e terciários
Hospital de agudos	Década de 80	Cuidados activos de curta duração
Centros de cirurgia de ambulatório	Década de 90	Expansão das admissões de dia; expansão da cirurgia invasiva mínima

Fonte: Adaptado de Mckee and Healy (2002) - Evolução Histórica dos Hospitais

Em 2009, existiam em Portugal 186 hospitais e 35.593 camas, sendo que oficiais são 86 e privados 100. As regiões autónomas dos Açores e da Madeira apenas detêm 15.

Em 2009 houve algumas queixas por partes de utentes beneficiários de ADSE pois em alguns hospitais privados marcavam rapidamente consultas a clientes que pagavam na hora e demoravam por vezes meses, a clientes beneficiários da ADSE. Foi um caso analisado perante a ERS e actualmente pensa-se que esteja praticamente resolvido, sendo que ainda acontece em alguns hospitais.

Face à grande dificuldade financeira atravessada pelo SNS, actualmente em Portugal, as principais estratégias utilizadas para contornar isso são a contratualização e a empresarialização. Assim as unidades hospitalares têm a possibilidade de praticar *Opting-Out* (artº 25º do Decreto-lei nº. 11/93)

Existem dois Modelos de Financiamento: seguro privado (com reembolso, contrato ou integrado) e financiamento público. Num seguro com reembolso o utente paga e depois é reembolsado, um seguro com contrato o utente compra serviços a prestadores independentes e num seguro integrado o utente pode escolher o segurador mas não o prestador. A taxa de seguros em Portugal representa cerca e 0,3% do PIB, sendo apenas metade da média Europeia. Na última década o número de contratos tem tido um crescimento médio de 10% ao ano. Quanto ao financiamento público, o Estado funciona simultaneamente como segurador e financiador. O utente não escolhe nem segurador nem prestador.

Não existe uma fórmula para a manutenção de um sistema de saúde financeiramente sustentável, geral, equitativo e de qualidade.

Tabela nº 9: Comparação entre sistema público e privado

Público	Privado
Marcação no local	Marcação pode ser via telefone
Consulta em horário laboral	Consulta pode ser em horário pós-laboral
Prazo médio consulta: ¾ meses	Prazo médio consulta: ¾ semanas
Não faz aviso prévio da consulta	Faz aviso prévio da consulta
Período de espera consulta: 2 horas	Período de espera da consulta: 20 minutos
Pagamento em dinheiro	Possibilidade de pagamento com multibanco
Valor da Consulta = 4 €	Valor da Consulta mais elevado

Fonte: Autor (2011)

Em Outubro de 2010 os hospitais tinham uma dívida à indústria farmacêutica de 1.034 milhões de euros. Desse valor, 733 milhões estão por pagar há mais de 90 dias, sendo o prazo médio de pagamento de 382 dias, o que levou a que a Apifarma (Associação que representa a indústria farmacêutica) a emitir facturas com juros de 8%. A dívida dos hospitais a fornecedores cresce 55% em 12 meses

Hoje em dia, muitos hospitais do país exercem a prática da telemedicina, ou seja, através de um meio de comunicação entre médico e utente é aplicada a arte médica à distância sem que haja contacto físico. Num estudo realizado entre Maio e Agosto de 2010, 21,1% dos hospitais pratica esta actividade.

As necessidades em saúde são cada vez mais crescentes. Esta evolução associa-se à exigência e ao poder crítico dos cidadãos, que, acompanhados da inovação tecnológica, reforçam as expectativas destes em relação ao direito à protecção da saúde. Alcançar a saúde – nos planos individuais e colectivo – implica dispor de meios humanos, técnicos e financeiros. (Rego, 2008)

Com a publicação do novo regime jurídico da gestão hospitalar (Lei nº27/2002, de 8 de Novembro), os hospitais integrados na rede de prestação de cuidados de saúde podem revestir a figura jurídica de hospitais SPA, hospitais SA, hospitais EPE (onde há neste último uma maior preocupação com a racionalização dos recursos, visando a economia de custos), hospitais privados, hospital concessionado, e hospitais resultantes de parcerias público-privadas (PPP). O quadro seguinte apresenta uma breve descrição de cada uma destas formas jurídicas.

Tabela nº 10: Tipos de hospitais existentes

Estatuto	Descrição
Hospital SPA	Estabelecimentos públicos, dotados de personalidade jurídica, autonomia administrativa e financeira, com ou sem autonomia patrimonial.
Hospital SA	Sociedades anónimas de capitais exclusivamente públicos.
Hospitais EPE	Estabelecimentos públicos, dotados de personalidade jurídica, autonomia administrativa, financeira e patrimonial e natureza empresarial.
Hospital privado	Estabelecimentos privados, com ou sem fins lucrativos, com quem sejam celebrados contratos.
Hospital concessionado	As instituições e serviços do SNS geridas por outras entidades, públicas ou privadas, mediante contrato de gestão.
Hospital PPP	Estabelecimentos públicos a construir em financiamento por parceria público-privada (estatuto a definir).

Fonte: Adaptado de Raposo (2007)

A empresarialização dos hospitais públicos portugueses, isto é, a transformação de hospitais do sector público administrativo (sujeitos às regras gerais da gestão pública administrativa, nomeadamente no que respeita à sua gestão financeira) para o sector público empresarial (sujeitos às regras da gestão empresarial), e a adopção de princípios de boa governação das empresas do sector empresarial do Estado é uma realidade relativamente recente em Portugal.

Em 2002, o XV Governo iniciou o processo de empresarialização dos hospitais públicos portugueses do Sector Público Administrativo (SPA), adoptando a figura jurídica de Sociedade Anónima (SA), com a transformação de 34 hospitais tradicionais em 31 hospitais SA. O objectivo era lançar um programa de reforma da gestão hospitalar apostando no aprofundamento das formas de gestão de natureza empresarial, mantendo-se intacta a responsabilidade do Estado pela prestação dos cuidados de saúde sendo esta entendida como uma imposição constitucional já que se trata de uma responsabilidade pública de que o Estado não pode alhear-se.

Os hospitais são considerados como organizações extraordinariamente complicadas (Glouberman e Mintzberg, 2001^a, b) representando a forma mais complexa de organização humana que alguma vez se tentou gerir (Drucker, 1989). Dos diversos tipos de organização existentes, o hospital representa aquela que mais uso intensivo faz de recursos humanos, capital, tecnologia e conhecimento – necessitando conseqüentemente de um enquadramento de administração com os seus órgãos de governo e uma equipa profissional de gestores. Ao mesmo tempo, desempenha um papel fundamental no contexto em que está inserido relacionado com o tipo específico de bem que produz – prestação de cuidados de saúde e, conseqüentemente, com a responsabilidade que tem perante a tutela na prestação directa de cuidados de saúde, mas também na promoção, prevenção e protecção da saúde.

A configuração dos hospitais foi motivada, em grande parte, pela tecnologia, nomeadamente os avanços científicos e técnicos iniciados no século XIX, que deram origem ao modelo de serviços de cuidados de saúde que podem ser vistos actualmente em todos os países industrializados, enquanto as suas outras funções foram desenvolvidas tendo por base um pensamento pouco consistente, existindo raramente tentativas de olhar para o hospital como parte integrante do sistema de serviços de cuidados de saúde de uma forma mais ampla (Mckee e Wyatt, 2004).

1.5.2- Situação da clínica Salvador Amaral

A clínica Salvador Amaral nasceu da iniciativa de uma família cujo filho tinha uma doença grave. Juliana e Afonso ao sentirem a necessidade de criar um ambiente hospitalar familiar para o filho viram aí uma oportunidade de negócio.

Localizada na Avenida da Boavista no Porto, a clínica Salvador Amaral abriu portas a 16 de Maio de 2005. Uma clínica que reúne todas as condições para ser uma das melhores clínicas privadas especializadas do país.

Tendo um atendimento médico permanente disponível todos os dias entre as 8h00 e as 24h00, a clínica Salvador Amaral está especializada em pediatria e doenças raras, sendo que a maior parte dos doentes da clínica são para ali encaminhados por médicos de outras unidades de saúde.

Os centros de custo da clínica estão distribuídos por medicina, cirurgia, pediatria, serviços de urgência e de consultas externas. A clínica Salvador Amaral oferece serviços de ortopedia infantil devido ao facto de este serviço ser o que traz maior rendimento à empresa.

Tabela nº: 11: Centros de Custo Principais

	Nível 1	Nível 2	Nível 3	
Centros de Custo Principais	Serviços Clínicos (internamento)	Medicina	Medicina Interna Psiquiatria Infantil	
		Cirurgia	Cirurgia Geral Infantil	
		Pediatria	Pedriatria Médica Neonatologia	
	Outros Serviços Clínicos	Serviços de Urgência		Urgência Pediátrica
				Cardiologia Infantil Psiquiatria Infantil
				Ortopedia Infantil

Fonte: Autor (2011)

Na área de internamento, com o número total de 30 camas, distribuídas entre quartos individuais e duplos, 17 médicos em exclusividade, 30 enfermeiros e 28 auxiliares, 3 psicólogos, 1 relações-públicas e 3 administrativos.

A clínica Salvador Amaral inclui uma sala de grande cirurgia, equipadas e dimensionadas para todo o tipo de intervenções e uma unidade de recobro. Em articulação funcional com o bloco operatório central existe também uma sala de

pequena cirurgia, destinada a cirurgia de ambulatório, onde os doentes ficam em recobro menos de 24h.

A clínica Salvador Amaral disponibiliza as especialidades médicas e cirúrgicas e os meios complementares de diagnóstico mais relevantes. Com um corpo clínico especializado e experiente, em que se incluem alguns dos médicos mais prestigiados do país, dotada de tecnologia médica de ponta e diferenciada e onde os cuidados prestados aos doentes apostam na especialização médica aliada a uma forte personalização e humanização, a clínica Salvador Amaral oferece uma resposta integrada aos seus utentes.

Todas as unidades médicas do país são consideradas concorrentes da clínica Salvador Amaral, mas os concorrentes directos são os hospitais centrais, nomeadamente, o Hospital de Stº. António no Porto e o Hospital Universitário em Lisboa. Além destes hospitais, as clínicas da região também concorrem de alguma forma com a clínica nalguns serviços prestados.

1.5.2.1- Situação financeira

A clínica Salvador Amaral por uma questão financeira constituiu uma parceria com a Seguriealth, cujos clientes da seguradora podem usufruir dos serviços da clínica, a preços muito vantajosos.

Tabela nº 12: Demonstração de Resultados da clínica Salvador Amaral

RUBRICAS	PERÍODOS	
	2010	2009
Vendas e serviços prestados	45.499.699,13	40.890.339,36
Custo das vendas e dos serviços prestados	-42.002.337,52	-38.693.429,86
Resultado bruto / Margem bruta	3.497.361,61	2.196.909,50
Outros rendimentos	547.466,47	450.830,86
Gastos de distribuição	-20.798,00	-20.798,00
Gastos administrativos	-2.852.892,92	-2.643.318,03
Gastos de investigação e desenvolvimento	-654.332,65	-764.654,32
Outros gastos	-160.237,87	-188.317,30
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)	356.566,64	-969.347,29
Gastos de financiamento (líquidos)	-25.586,67	-5.853,57
Ganhos em outros investimentos	230.909,76	700.333,95
Resultados antes de impostos	561.889,73	-274.866,91
Imposto sobre o rendimento do período	0,00	0,00
Resultados extraordinários	212.564,78	65.764,34
Resultado líquido do período	774.454,51	-209.102,57

Fonte: Autor (2011)

Os custos estão distribuídos da seguinte forma: 50% para os salários; 25% para os fármacos, 15% para os consumíveis e 10% para as instalações, sendo que FSE estão distribuídos pelas últimas duas rubricas.

Observa-se que no primeiro ano de existência da clínica, os resultados não foram positivos. Contudo, no segundo ano a empresa conseguiu recuperar e obteve um resultado líquido de quase 800.000 euros. Isso deveu-se ao facto de cada vez mais a clínica obter casos de sucesso, o que leva a que os utentes, tanto a nível nacional como internacional, acreditem nas potencialidades dos médicos e das condições da clínica.

1.5.2.2- Situação de Marketing

Sendo a clínica Salvador Amaral uma clínica privada, está obrigada a apostar mais no Marketing do que uma instituição hospitalar pública. O facto de ser uma clínica pediátrica, especializada em doenças raras, faz com que na sua publicitação essa vertente seja realçada. Para que isso aconteça da melhor forma, a clínica Salvador Amaral tem um Relações-Públicas para que possa abranger as áreas de Marketing e Relações-Públicas.

A decoração interior é um factor muito importante para a clínica. O facto de ser direccionada a utentes de idade inferior a 18 anos levou a clínica a ter uma preocupação acrescida com a decoração dos quartos, gabinetes e até mesmo salas de operação.

Através do seu *site* oficial e da Seguriealth que tem uma parceria com a clínica, é feita uma forte divulgação da mesma. Eventos públicos, como Congressos Médicos e Reuniões com Laboratórios Farmacêuticos também servem para promover e mostrá-la.

1.5.2.3- Situação de Recursos Humanos e Estrutura

A equipa de trabalho da clínica Salvador Amaral é constituída por médicos e enfermeiros extremamente prestigiados a nível nacional e alguns com renome internacional.

Susana Amaral, a conhecida pediatra é sócia da empresa e uma das médicas mais importantes da clínica. Com uma formação internacional destacada, Susana estagiou no hospital de Bellevue, no coração de Nova Iorque.

Os restantes 16 médicos e 30 enfermeiros tiveram igualmente uma formação exemplar.

Os 3 psicólogos da clínica são um elemento muito importante, pois acompanham todos os casos das crianças, conversando com elas e tentando dar-lhes força e confiança, algo extremamente necessário principalmente em crianças com doenças raras e muitas vezes quase mortais.

Os demais, 30 auxiliares, o Relações Públicos e os 3 Administrativos são elementos importantes que contribuem para o bom funcionamento da clínica.

A juntar-se a esta equipa estão os fundadores da clínica, Juliana e Afonso Santos que administram a clínica, dando também o seu testemunho a pais que se encontram numa situação complicada como a que eles passaram.

A equipa trabalha por turnos (3 turnos diários, 24/24 horas). O horário de funcionamento é das 8h00-16h, 16h-24h e 24h-8h00.

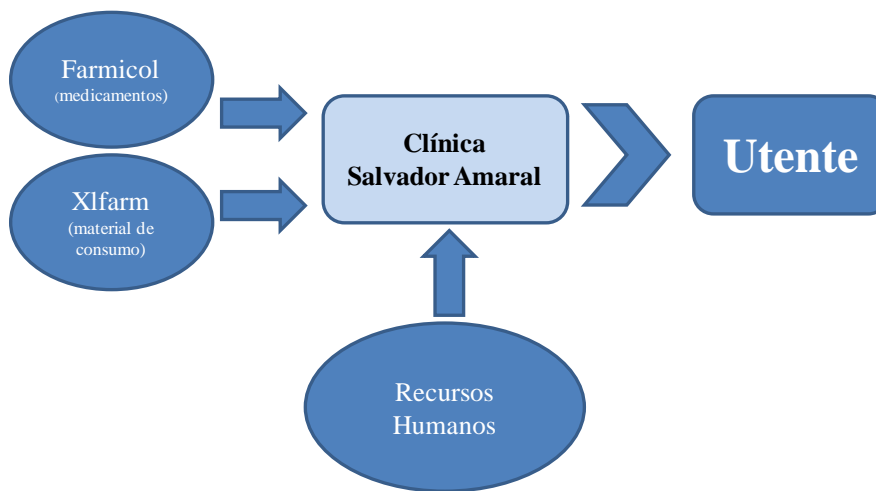
1.5.2.4- Situação das Operações e Cadeia de Abastecimento

Quanto à cadeia de abastecimento pode considerar-se que existem dois sistemas de entrada possíveis. Sistema de entrada dos tangíveis e dos intangíveis. O sistema de

entrada dos tangíveis abrange os medicamentos, roupas, equipamento, material, etc. Quanto ao sistema dos intangíveis baseia-se nos recursos humanos da clínica.

Logisticamente, uma clínica envolve muitos componentes. Ainda que, a clínica Salvador Amaral tenha um protocolo com uma empresa externa, a Farmicol, para o fornecimento de medicamentos, e um outro protocolo com a empresa Xlfarm para o fornecimento diário do material de consumo clínico, as instalações e a manutenção de todas as máquinas pertencentes às empresas são alvo de elevados custos.

Figura nº 4: Cadeia de Abastecimento e Operações



Fonte: Autor (2011)

1.5.3- Conclusão do caso

Depois de nos primeiros anos devido aos elevados custos a clínica não ter tido um resultado financeiro positivo, mas a sua situação financeira está a melhorar inequivocamente. A taxa de ocupação é de 75%, ligeiramente abaixo da recomendada 80%.

Como é uma clínica privada que implica mais custos para os utentes, no início houve uma certa resistência por parte dos mesmos, mas o sucesso conseguido no caso de Salvador foi uma grande promoção para a clínica ser “chamada” para casos de alto risco. Recomendada pelo famoso médico Dr. Sven Kollow, a clínica Salvador Amaral conseguiu reconhecimento Mundial, por onde até agora passaram muitas crianças com doenças graves e grande parte delas saíram da clínica com um grande sucesso clínico.

2- Nota Pedagógica

2.1- Público-Alvo

A escolha destes temas, para os casos de estudo está relacionada com o interesse que a análise estratégica despertou na disciplina de Estratégia e Desenvolvimento Empresarial, assim como o interesse pelas diversas áreas apresentadas: bebidas, actividades de lazer, farmacêutica, calçado e hospitalar. Desta forma, os casos de estudo dirigem-se a públicos distintos:

- Alunos de licenciaturas ou mestrados de gestão e áreas afins, que com a resolução dos casos consigam desenvolver capacidades estratégicas, utilizando as ferramentas necessárias para responder a questões que podem ser aplicadas a vários sectores de actividade. É necessário ter em conta que para a resolução dos casos, os alunos devem ter algumas noções estratégicas, de modo a que estejam familiarizados com os conceitos e ferramentas de análise utilizadas. A este nível poderá também ser útil, como orientação para a realização de outros trabalhos e estudos nestas áreas;
- Empresas que comercializem ou distribuam produtos decorrentes destas áreas de actividade, Para estas empresas, a leitura do caso permite-lhes um melhor entendimento acerca do sector em que operam, essencialmente a nível de estratégias a adoptar.

2.2- Objectivos pedagógicos

Os casos em estudo foram delineados para que, na sua resolução, possam ser caracterizadas e delimitadas as grandes linhas de orientação dos diferentes sectores apresentados em Portugal. A análise da envolvente externa e interna, e de componentes como a visão, missão, valores e objectivos da empresa, assim como os factores críticos de sucesso proporcionam conhecimento acerca da estratégia adoptada por cada uma das empresas formadas. Devem também ser considerados os indicadores que permitem o acompanhamento e controlo da estratégia implementada.

Para tal, a resolução destes casos permitirá ao público adquirir conhecimentos e desenvolver capacidades, de forma a:

- Identificar o modelo de negócio e as grandes linhas de orientação da Necsum, da Life is Life, da Viagrafem, da Grinix e da Salvador Amaral, de acordo com a envolvente externa e com as características internas de cada uma destas empresas;
- Entender o desenvolvimento estratégico das empresas em questão e caracterizar os seus principais objectivos;
- Identificar oportunidades estratégicas e de sustentabilidade para as diversas empresas;
- Identificar formas de medir, controlar e acompanhar a estratégia adoptada;
- Entender o impacto de cada sector na competitividade da economia nacional;
- Percepcionar as implicações a médio prazo que podem ocorrer por via das alterações de mercado, dos perfis de consumo e das evoluções dos clientes.

2.3- Revisão da Literatura

Para uma melhor compreensão dos casos anteriormente apresentados, será exposto um conjunto de temas relevantes para clarificar o conceito de estratégia.

2.3.1- Introdução

A questão primordial que se coloca é saber o que é “estratégia” e perceber para que serve. O termo "estratégia" é de origem grega e relaciona-se ao verbo "stratego" que significa planear a destruição dos inimigos pelo uso eficaz dos recursos (Desreumaux, 1993). A sua aplicação original ocorreu no campo **militar** e há exemplos de adopção de estratégias nos tempos antigos, como teria acontecido nas acções empreendidas por Philip e Alexander para livrar a Macedónia da influência das cidades gregas e estabelecer dominância sobre o nordeste grego da época (Quinn, 1980).

Segundo Carvalho e Filipe (2008), a **Biologia** também tem um forte contributo para a origem do pensamento estratégico. Deste modo, não se torna complexo que as espécies de hoje não sejam criações independentes pertencentes a conjuntos não intersectáveis, mas sim descendentes de outras acumulando variações consoante a distribuição geográfica, a sucessão geológica, entre outros. O criador da consultora BCG, Bruce Henderson (1979), citado por Carvalho e Filipe (2008), introduziu a ideia de que no

mundo das empresas se verifica a mesma selecção natural que existe nas espécies. A estratégia torna-se então, a gestão da selecção natural.

Mediante os autores, a **Teoria dos Sistemas** resultou numa terceira contribuição. A aproximação sistémica não é uma disciplina particular mas, muito mais uma lógica de pensamento. Forrester desenvolveu em 1958 a primeira aproximação a um problema de gestão assente sobre a teoria dos sistemas. O que acontece hoje em dia é que nenhuma organização isolada, ou de outro tipo, seja com natureza pública, privada ou cooperativa, entre outras, pode ter sucesso sozinha. Assim, as redes tornam-se regra e forma de governo para as organizações. Neste contexto, as aproximações sistémicas têm assumido papel decisivo, talvez mesmo facilitador, na passagem do isolacionismo empresarial para estratégias que envolvam colaboração: as *value nets*.

A quarta contribuição proposta pelos autores é feita através da **Teoria Económica**. Esta teoria repercute-se na construção reflexiva, assim como na sua prática. A origem económica da estratégia serve como ponto de partida à existência de organizações empresariais a funcionarem em economia de mercado.

O tipo de raciocínio com os resultados obtidos é um foco para a gestão estratégica, o que faz com que a **Sociologia e a Filosofia** não possam ser postas de lado. Peters e Waterman (1982), citado por Carvalho e Filipe, dizem que a simplicidade do raciocínio seria remunerada com bons resultados, ou seja, a complexidade apenas criaria irracionalidade e ineficácia competitiva. Assim, a sociologia e a filosofia participavam negativamente no pensamento estratégico. Já Weber (1925), também citado por Carvalho e Filipe, dizia que era através da racionalidade que se adequava os meios aos fins. Crozier (1977), através dos mesmos autores, acrescenta que a eficácia e resultados de uma organização devem passar por análise da racionalidade colectiva.

As **Matemáticas** surgem como uma sexta contribuição devido, essencialmente, à Teoria dos Jogos ser decisiva em matérias estratégicas.

O discurso proferido pelos dirigentes empresariais adopta um papel central na gestão estratégica e conseqüentemente a **Linguística** torna-se uma das principais contribuições para o pensamento estratégico. Deve haver uma fácil divulgação e compreensão do discurso.

Lado a lado com o pensamento estratégico encontra-se o pensamento logístico. Segundo Carvalho e Filipe, a estratégia é desenhada, formulada e implementada tendo como suporte o equilíbrio entre paradigmas e a logística é a ciência que permite trabalhar as fronteiras entre essas lógicas diferenciadas. Assim, a **Cadeia de Abastecimento** leva a sua lógica, raciocínios e instrumentos além das fronteiras empresariais. Passou de uma aproximação meramente interna para uma aproximação externa, entre empresas. Procura-se o produto certo, no local certo, no tempo certo ao menor custo. A logística está ligada ao poder e a estratégia ao saber.

A última e nona contribuição apresentada pelos autores é feita através da **Criatividade**. As ciências da complexidade, baseadas em suportes de criatividade, chegam a poder justificar um desejo de liberdade na vida das organizações. A criatividade torna-se a actividade construtora que perspectiva uma sustentação do indivíduo a longo prazo e do seu grupo empresarial. Para Stacey (1991), as empresas que trabalham no limite do caos são as que trabalham em detrimento de uma maior aprendizagem, criatividade e melhores estratégias, o que leva a maiores probabilidades de êxito.

2.3.2- O que é “Estratégia”?

Há inúmeras definições enunciadas por autores como Porter, Mintzberg, Chandler, Grant, Quinn, Andrews, Ansoff, entre outros, que se baseiam em pontos únicos: consideram que a estratégia também diz respeito ao interior da empresa e que a coerência entre os dois aspectos é essencial. É por isso que se retêm as definições que consideramos mais importantes. Assim, segundo Ansoff (1977) “estratégia” é um “conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial e que dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema”. Já Andrews (1971) definiu estratégia de uma forma mais abrangente: ”o padrão de decisões numa empresa, que determina e revela os seus objectivos e propósitos, e que produz as suas principais políticas e planos para atingir os mesmos objectivos”. Define a amplitude de negócios que a empresa desenvolve, o tipo de organização humana e económica que se pretende fazer para os seus proprietários, colaboradores, clientes e comunidade.

A concorrência começou muito tempo antes da estratégia. Começou com a própria vida. Com efeito, as origens da Estratégia remontam à Pré-História, na sua variante de

estratégias diplomática e militar (Montgomery e Porter, 1991). Desse modo, existem vários testemunhos das estratégias utilizadas ao longo da história da humanidade: Sun Tzu, Xenofonte, Machiavelli, Napoleão, Clausewitz, Vegécio, Frederico II, Jomini, Moltke.

Segundo Porter (1993), nas Organizações, a estratégia não é apenas algo idealizado, surge constantemente à medida que diferentes pessoas respondem e reinterpretem o próprio sentido de identidade e propósito da Organização. As empresas devem competir para ser únicas e não para tentarem ser as melhores.

Thompson, Strickland e Gamble (2008) referem que a estratégia representa o compromisso de procura no crescimento dos negócios, atraindo e agradando os clientes, competir com o sucesso, realizar operações e melhorar o desempenho financeiro e de mercado da empresa. Assim, a estratégia da empresa é sobre como a administração pretende fazer crescer o negócio, fidelizar Clientes e identificar a concorrência, assim como definir linhas de acção para cada parte funcional da empresa (Investigação e Desenvolvimento, Cadeia de Abastecimento, Produção, Vendas e Marketing, Financiamento, Distribuição e Recursos Humanos).

Para Mintzberg (1987), a palavra “estratégia” tem sido usada implicitamente de maneiras diferentes, mesmo que tenha sido tradicionalmente definida em apenas uma. O reconhecimento explícito de múltiplas definições pode ajudar as pessoas a manobrar através deste campo difícil.

Tabela nº 13: 5 P’s de Mintzberg

Plan	A estratégia é um plano.
Ploy	A estratégia pode também ser um truque destinado a superar a concorrência.
Pattern	A estratégia é um padrão num fluxo de acções. Define a consistência do comportamento, seja este adequado ou não.
Position	A estratégia é uma posição, um meio de localizar uma organização num ambiente.
Perspective	A estratégia é uma perspectiva do interior da organização. A personalidade, intenções e acções de cada indivíduo unidas por um pensamento comum.

Fonte: Adaptado de Mintzberg (1987): 5ps of Strategy

Alfred Sloan, citado por Ansoff (1977), diz que o **objectivo estratégico** de uma empresa é “obter um retorno sobre o seu capital”. Se, em algum caso particular, o retorno a longo prazo não for satisfatório, então a deficiência deverá ser corrigida, ou a actividade abandonada em troca de outra que ofereça perspectivas mais favoráveis.

2.3.3- Competitividade e Estratégias Genéricas

Segundo Porter (1990), as empresas, através da **estratégia competitiva**, buscam definir e estabelecer uma abordagem para a competição nas suas indústrias seja, ao mesmo tempo, lucrativa e sustentável. Não existe estratégia competitiva universal, única, e apenas têm êxito estratégias adequadas à indústria específica e aos conhecimentos e património social de uma determinada empresa.

Existem duas preocupações centrais que sublinham a escolha da estratégia competitiva. A primeira é a estrutura da indústria na qual a empresa compete. As indústrias diferem muito na natureza da competição e nem todas oferecem igual oportunidade de lucro continuado. Por exemplo, o lucro médio da indústria farmacêutica e de cosméticos é extremamente elevado, mas já não é elevado na maioria da indústria têxtil. A segunda preocupação central da estratégia é a posição dentro da indústria. Nenhuma dessas duas preocupações é, por si, suficiente para guiar a escolha de estratégia. (Figura 5)

Figura nº 5: Identificar a estratégia da empresa – o que procurar



Fonte: Adaptado de Thompson, Strickland e Gamble (2008): *Crafting and Executing Strategy*

Uma empresa numa indústria muito atraente, por exemplo, pode ainda assim não obter lucros satisfatórios se tiver escolhido uma má posição competitiva. Tanto a estrutura da indústria como a posição competitiva são dinâmicas. As indústrias podem tornar-se mais (ou menos) atraentes, com o tempo, à medida que obstáculos à entrada ou outros elementos da estrutura se modificam. A posição competitiva reflecte uma batalha interminável entre competidores.

A atracção na indústria e a posição competitiva podem ser ambas condicionadas pela empresa. As empresas bem-sucedidas não só reagem ao seu ambiente, como também procuram influenciá-lo a seu favor. Na verdade, são as modificações na estrutura da

indústria ou o aparecimento de novas bases de vantagem competitiva que sublinham as oscilações substanciais na posição competitiva.

O aparecimento da Internet para muitos tornou a estratégia obsoleta, mas Porter (2001) afirma que na realidade é precisamente o oposto, pois a Internet é mais importante do que nunca para as empresas se distinguirem através da estratégia. O autor afirma que “os vencedores serão aqueles que vêem a Internet como um complemento, não como um canibal de formas tradicionais de competir.”

Foi também Michael Porter (1986), que em sentido mais amplo definiu três **estratégias genéricas** internamente consistentes, que podem ser utilizadas isoladamente ou de forma combinada. A liderança no custo total, a diferenciação ou o enfoque são as três estratégias que genericamente servem para ultrapassar as outras empresas, numa indústria. Poderá acontecer que uma empresa tenha sucesso em mais do que uma abordagem como seu alvo primário, mas isso raramente acontece.

Já Wheelen e Hunger (2008) sustentam outros três tipos de estratégias: crescimento, estabilidade e defensiva. Existe estratégia de crescimento quando uma empresa tem uma estrutura grande e opta por uma concentração ou diversificação e há um aumento de vendas. A estabilidade surge quando há algum cuidado nas acções, com visão nos resultados e a estratégia defensiva surge do desinvestimento, podendo mesmo levar à ruptura da organização.

Steve Bowman (2008) destaca a estratégia de diferenciação do produto, dizendo que nem todas as empresas competem entre si, pois mesmo que se encontrem dentro do mesmo sector nem todos os produtos são comparáveis, sendo que se destinam a diferentes segmentos de mercado. O autor exemplifica dizendo que na indústria automobilística, a Hyundai não pode competir com a Ferrari, assim como, a Ferrari não pode rivalizar com a Rolls Royce.

Michael Porter, em 1998, definiu dois riscos ao seguir as estratégias genéricas. Existe a possibilidade de falhar em alcançar ou sustentar a estratégia e também a possibilidade de desgaste, perante a evolução da indústria, por parte do valor da vantagem estratégica proporcionada pela estratégia.

Essencialmente, segundo Leitão, Ferreira e Azevedo (2008) a estratégia deve basear-se em planos de intervenção implementados com rigor, determinação e com prazos

temporais bem definidos. Constitui, assim, a ferramenta de gestão mais apropriada para se obter o resultado mais desejado: o crescimento.

2.3.4- A Vantagem Competitiva

A **vantagem competitiva** é um aspecto sem dúvida cada vez mais importante para que uma empresa se destaque no mercado em que actua. Assim, e para que a empresa evolua, esta vantagem pode provir da diferenciação do produto. É essencial que a empresa ofereça variados tipos e qualidades de produtos (Kon, 1994).

Segundo Porter (1990), a indústria é a arena na qual a vantagem competitiva é ganha ou perdida. As empresas, e não os países, estão na linha da frente da competição internacional. Estas devem, cada vez mais, competir globalmente.

Ainda Porter (1990) diz que a vantagem competitiva “prospera fundamentalmente da melhoria, inovação e mudança”, que envolve todo o sistema de valores e que só é mantida pela melhoria constante e que esta manutenção exige, em última análise, uma abordagem global da estratégia.

O’neal e Ghertman (1997) dizem que para que a vantagem competitiva seja sustentável, um recurso da empresa deve ter quatro atributos. Primeiro deve ser valiosa, no sentido de aproveitar as oportunidades e/ou neutralizar ameaças no ambiente da empresa. Segundo, não deve ser grande a diferença entre a concorrência actual e potencial, da empresa. Depois, os autores dizem que a empresa deve ser imperfeitamente imitável e por último, não podem ser estrategicamente substituídas.

Porter (1996) diz que uma empresa pode superar os seus concorrentes se estabelecer uma diferença que consiga preservar. Porter define eficácia operacional como “realizar melhor do que os rivais actividades similares”. As diferenças na eficiência operacional entre empresas estão omnipresentes. Algumas empresas são capazes de extrair mais das suas entradas do que os outros porque eliminam desperdícios de esforços, empregam uma maior tecnologia, motivam mais os seus colaboradores e têm um maior conhecimento sobre actividades de gestão.

Para Ansoff, citado por Martinet (1983), as decisões empresariais dividem-se em 3 categorias: decisões operacionais (exploração corrente da empresa), decisões administrativas (estrutura organizativa da empresa e obtenção de recursos) e decisões estratégicas (orientação da empresa na escolha de mercados e produtos).

Wheelen e Hunger (1998) dizem que, ao contrário de muitas outras decisões, enfrentar decisões estratégicas deve ser feito a longo prazo e abranger toda a organização, regendo-se por três características: rara (decisões estratégicas incomuns e geralmente não têm precedentes a seguir), consequential (comprometem recursos consideráveis e exigem uma grande dose de empenho das pessoas em todos os níveis) e directiva (estabelecer precedentes para que decisões e acções futuras minorem toda a organização).

Também Adriano Freire (2000) indica que uma estratégica deve ser avaliada com base em três critérios: consonância, ou seja, criar valor para o cliente; consistência, adequando as competências e os factores críticos de sucesso e superioridades, geração de vantagens face à concorrência.

Mintzberg, Quinn e Ghoshal (1995) referem que ao ser percebida a vantagem competitiva da empresa devem definir-se as decisões estratégicas, as quais devem ser coerentes e aplicadas da melhor forma. São estas decisões que definem a direcção da empresa e a sua viabilidade a longo prazo, tendo em conta as mudanças que possam surgir. Estas decisões ditam quais os recursos da empresa e os padrões onde estes vão operar. As decisões estratégicas da empresa determinam a eficácia da mesma.

A empresa toma decisões estratégicas todos os dias, que raramente são fáceis, e algumas delas podem vir a estar erradas, mas isso não é uma desculpa para não decidir em curso e uma acção concreta. (Thompson, Strickland e Gamble, 2008)

Não só a decisão a tomar mas saber quem toma a decisão, essencialmente para saber quem acarreta com as responsabilidades do peso dessa decisão, é algo muito importante para a empresa. Num inquérito feito pela *McKinsey* a um número significativo de empresas, a maioria das empresas responderam que quem toma a decisão é um grupo restrito de pessoas de quadros superiores, incluindo o CEO da empresa. Assim, concluiu-se que as perspectivas estratégicas variam muito em função de quem toma as decisões.

2.3.5- Gestão Estratégica

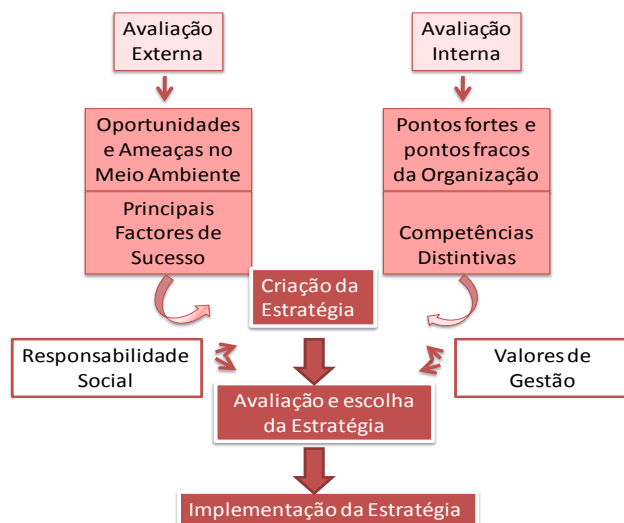
O sistema de gestão utilizado por uma empresa é um componente determinante da capacidade de resposta às mudanças da empresa, pois determina a forma como a administração percebe os desafios, os diagnostica, decide o que fazer e executa as decisões. (Ansoff e Mc Donnell, 1990).

Gerir a estratégia não é o mesmo que gerir as operações e as actividades. (Azeitão e Roberto, 2010)

Segundo Sharplin (1985), a unidade estratégica de negócio é “qualquer parte de uma organização empresarial que é tratada separadamente para fins de gestão estratégica”.

Segundo Wheelen e Hunger (1998), a gestão estratégica consiste em 4 elementos básicos: análise da envolvente, formulação estratégica, implementação estratégica e avaliação e controlo.

Figura nº 6: Modelo de formulação estratégica



Fonte: Adaptado de Mintzberg (1994): The Rise and Fall of Strategic Planning

2.3.6- Onde Estamos?

Segundo Carvalho e Filipe (2008) a evolução do mundo faz-se hoje a uma velocidade superior à que se fazia na vida das gerações passadas. A contracção dos tempos e o encurtamento dos espaços são das manifestações mais significativas da evolução tecnológica dos últimos tempos.

Os mesmos autores sugerem para a **análise do meio envolvente** a abordagem **PESTE** onde se encontram aspectos políticos/legais/fiscais, económicos/demográficos, sociais/culturais, tecnológicos e ecológicos.

A compreensão e a explicitação da **fórmula estratégica** constituem o ponto de partida da análise das forças e fraquezas da empresa. Há que estabelecer uma **visão estratégica** de forma a que a empresa possa ter uma ideia geral sobre as situações futuras desejadas e razoáveis, partindo depois para uma aplicação das estratégias mais adequadas à sua situação. A eficácia do **planeamento estratégico** assenta sobre uma hipótese implícita forte: a informação disponível é suficientemente rica para permitir acções estratégicas precisas (Martinet, 1983).

Para Gary Hamel (1996), o planeamento estratégico não é estratégia. Na grande maioria das empresas, o planeamento estratégico é um “calendário guia”, e não a exploração do potencial da empresa para a revolução da mesma. O processo de elaboração da estratégia tende a ser reducionista, baseado em regras simples e heurística. A estratégia aplica-se hoje e não é uma previsão futura, independentemente, de que até prova em contrário, o futuro será mais ou menos parecido com o presente.

Carvalho e Filipe (2008) sugerem ainda que deve ser feita a análise aos seguintes factores: mercados, concorrência, fornecedores, distribuidores e agentes, publicitários e agências. Por seu turno, para Michael Porter (1990) em qualquer indústria, seja interna ou internacional, a natureza da competição está materializada em **cinco forças competitivas**: poder negocial dos compradores, poder negocial dos fornecedores, ameaça de novas entradas, ameaça de produtos/serviços substitutos e rivalidade entre empresas existentes. Em indústrias nas quais as cinco forças são favoráveis, como refrigerantes, computadores de grande porte ou farmacêuticos e cosméticos, muitos competidores conseguem rendimentos atraentes sobre o capital investido. O vigor dessas cinco forças varia de indústria para indústria e determina o seu lucro a longo prazo, Porter (2008). Na indústria de aeronaves comerciais, a rivalidade estimulada entre produtores dominantes da Airbus e da Boeing e do poder de negociação das companhias são fortes, enquanto que a ameaça de novas entradas, de substitutos e o poder dos fornecedores são mais benignas.

Adam Brandenburger e Barry Nalebuff (1997) com o modelo **Value Net** contemplam além da concorrência, a cooperação, sendo a lógica colaborativa feita através dos complementares.

Segundo Adriano Freire (2000), a análise de **grupos estratégicos** permite sintetizar as principais questões estratégicas que se deparam numa indústria, bem como reconhecer as alternativas dos vários concorrentes perante a evolução do meio envolvente.

Numa abordagem não menos eloquente Carvalho e Filipe (2008) apresentam a metodologia de **Hax&Majluf** que analisa o poder dos fornecedores e a disponibilidade dos substitutos.

A **nível interno**, Carvalho e Filipe (2008) apresentam várias **estruturas organizacionais**: estrutura hierárquica, estrutura hierárquica simplificada, estrutura *staff and line*, estrutura matricial e estrutura divisional. Ainda sob o mesmo ponto de vista, no que diz respeito à construção de valor importa salientar a **cadeia de valor**. A utilização desta ferramenta tem o intuito de perceber o que gera valor para a empresa e o que lhe dá uma posição de vantagem competitiva. Para uma melhor compreensão do que influencia o desempenho da organização aplica-se o modelo dos **7 S's**: *Strategy, Skills, Shared Values, Staff, Systems, Style e Structure*. Ainda a nível interno, Bernard Booms e Mary Bitner aplicam o modelo dos **7 P's**: *Place, Promotion, Price, Product, Processes, Physical Evidence, People*.

Para uma integração da empresa ao meio envolvente é feita uma **análise interna/externa**. Carvalho e Filipe (2008) apresentam o modelo **SWOT/TOFA** como um dos melhores para descrever esta integração. Este modelo analisa as Oportunidades e Ameaças do Mercado e as Forças e Fraquezas da Empresa. Wheelen e Hunger (2008) afirmam que a formulação da estratégia é o desenvolvimento de planos a longo prazo para a gestão eficaz das possibilidades de um ambiente de ameaças, à luz dos pontos fortes e fracos das empresas. Carvalho e Filipe (2008) dizem que a **Matriz de Ansoff** (Matriz Produtos * Mercados de Ansoff) assenta, essencialmente na conjugação entre os produtos e serviços da empresa (existentes ou novos) e os mercados disponíveis (também existentes ou novos).

De modo a oferecer novas actividades de planos estratégicos, The Boston Consulting Group (BCG) criou uma matriz de crescimento baseada no uso do crescimento da indústria e da parcela de mercado da empresa, a **Matriz BCG** (Hax e Majluf, 1983). Esta matriz cruza matricialmente a taxa de crescimento do mercado com a quota de mercado da empresa, definindo as posições de *Star, Cash Cow, Question Mark e Dog*.

Carvalho e Filipe (2008) apresentam ainda outras duas ferramentas que integram a empresa no meio envolvente: a **Matriz McKinsey** e a **Matriz A.D.Little**. A Matriz McKinsey conjuga a atractividade da indústria com as forças inerentes ao próprio negócio. A Matriz A.D.Little conjuga o estado de maturidade da indústria com a posição competitiva da empresa, trazendo para análise a óptica do ciclo de vida da indústria e das forças da empresa.

2.3.7- Para onde queremos ir?

Como dizem Carvalho e Filipe (2008) esta é uma pergunta fácil de formular mas com resposta difícil para as empresas. Saber para onde se quer ir, pressupõe também saber para onde não se quer ir, e este é um aspecto essencial que por vezes as empresas falham bastante. Para que as empresas consigam responder mais acertadamente a esta pergunta, é essencial, que tenham bem definidas a **visão** e **missão** da empresa, ou seja, como a empresa deve ser e como se deseja que seja reconhecida” e “Em que negócio está a empresa?”.

Já David (2009) diz que a missão responde à pergunta: “Qual o nosso negócio?” e a visão: “ No que nós nos queremos tornar?”. O autor argumenta que o lucro, e não a missão ou a visão, é o principal motivador da empresa. Mas o lucro não é suficiente para motivar as pessoas. Este pode ser percebido negativamente por parte de alguns colaboradores da empresa. Os colaboradores podem ver o lucro como algo dirigido unicamente para a gestão, o que os afasta dos accionistas. Embora esta percepção seja indesejável e preocupante para a gestão, indica claramente que tanto o lucro como a visão são necessários para, efectivamente, motivar uma força de trabalho.

Depois de definidas, devem ser decretados os valores e os objectivos da empresa, sendo estes, objectivos SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Rewarding, Time-bound*). Também devem ser analisados os factores críticos de sucesso.

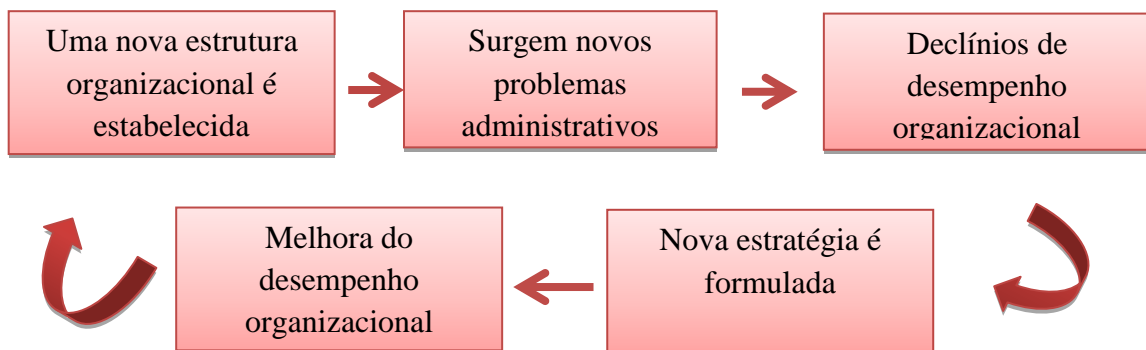
Segundo Vasconcellos e Sá (1997b) “ a posição competitiva de uma empresa é fruto das qualidades ou defeitos que ela possui naquilo que é importante”. As qualidades ou defeitos são, normalmente, designadas por pontos de força ou de fraqueza, e o que é importante é designado por factores críticos de sucessos. Andrews em 1980, definiu-os

como aquelas variáveis ou tarefas que devem ser desempenhadas particularmente bem, para que uma instituição possa ter um melhor desempenho que a concorrência. Estas variáveis são muito importantes para o bom desempenho em determinado segmento de mercado, existindo em cada um, um máximo de cinco factores críticos de sucesso.

Segundo Santos (2004) para se elaborar um plano estratégico é necessário conhecer aprofundadamente a organização. Depois de esse conhecimento é necessário traçar um itinerário que melhor se adequa à empresa.

Mudanças na estratégia levam a mudanças na estrutura organizacional. A estrutura deve ser projectada para facilitar a busca da estratégia de uma empresa e, portanto, seguir a estrutura sem uma estratégia ou razões de ser (missão), leva a que as empresas tenham dificuldade em projectar uma estrutura eficaz. Chandler (1962) encontra uma sequência de uma determinada estrutura que deve ser repetida muitas vezes. As organizações ao crescerem mudam de estratégia ao longo do tempo, logo esta sequência deve ser repetida sempre que as organizações cresçam e mudem de estratégia ao longo do tempo.

Figura nº 7: Relação Estratégia - estrutura



Fonte: Adaptado de Chandler (1962): Strategy and Structure: Chapters in the History of the industrial Enterprise

2.3.8- Qual o melhor caminho?

Os caminhos que a empresa pode seguir, são muito diversos, mas ao ser definido para onde a empresa quer ir, convém que consiga atingir esse “onde”. Interessa à empresa, escolher de entre as estratégias possíveis, as mais eficazes para que alcance os seus

objectivos. É importante que a empresa, ao nível do negócio, clarifique a estratégia genérica com a qual se define (custo, diferenciação ou focalização). Experimentar uma estratégia de liderança de baixo custo significa experimentar as maneiras como os custos podem ser cortados e a actividade da cadeia de valor pode ser racionalizada, ao passo que uma estratégia de diferenciação ampla significa explorar maneiras de adicionar novas características diferenciadoras ou para realizar actividades da cadeia de valor de forma diferente se o resultado for adicionar valor para os clientes de maneira que eles estão dispostos a pagar. Cada estratégia implica diferenças em termos de linha de produto, ênfase da produção, ênfase de marketing e os meios de sustentar a estratégia. (Thompson, Strickland e Gamble; 2008) Também é possível que a empresa opte por uma posição “*stuck in the middle*”, que é um híbrido das três estratégias genéricas. Neste caso a linha limite resulta em pouca competitividade. (Ver tabela 14)

Tabela nº 14: Diferentes características das cinco estratégias genéricas competitivas

	Prestador de baixo custo	Diferenciação ampla	Prestador de melhor custo	Focar em Prestador de baixo custo	Focar na diferenciação
Objectivo estratégico	Um amplo sector de mercado	Um amplo sector de mercado	Compradores têm valor consciente do que estão a comprar	Um mercado de nicho onde o comprador necessita e prefere ser distintamente diferente	Um mercado de nicho onde o comprador necessita e prefere ser distintamente diferente
Base da vantagem competitiva	Custos globais mais baixos que concorrentes	Capacidade de oferecer aos compradores algo atractivamente diferente dos concorrentes	Capacidade para dar aos clientes mais valor ao dinheiro	Menor custo geral que os rivais nos serviços de membros de nicho	Atributos que captam especificamente os membros do nicho
Linha de produtos	Um bom produto básico (com qualidade aceitável e selecção limitada)	Grande variedade de produtos; larga selecção; ênfase nas características diferenciadoras	Itens com vários atributos; várias características de luxo	Atributos e características adaptadas ao gosto e necessidades do nicho	Atributos e características adaptadas ao gosto e necessidades do nicho
Ênfase na produção	Uma procura contínua de redução de custos sem sacrificar a qualidade e as características essenciais do produto	O que os compradores estão dispostos a pagar por características diferenciadoras; esforço para a superioridade do produto	Construir em características e atributos de luxo abaixo do custo dos concorrentes	Uma contínua procura pela redução de custos enquanto incorpora características e atributos combinados com as preferências dos membros do nicho	Tornar os produtos com os requisitos ao gosto dos membros do nicho

Ênfase no Marketing	Tentar mostrar as melhores características do produto que levam a um baixo custo	<ul style="list-style-type: none"> - Arranjar características diferenciadoras - Prémio para cobrir os custos adicionais dos recursos diferenciados 	<ul style="list-style-type: none"> - Qualquer entrega de melhor valor - Entregar características comparáveis a um preço mais baixo que os rivais ou rivalizar no preço e oferecer melhores recursos 	Comunicar as características atraentes de um produto com um preço que se encaixe nas expectativas e na oferta do comprador do nicho	Comunicar como oferece os produtos que correspondem melhor às expectativas do comprador de nicho
Chaves para manter a estratégia	<ul style="list-style-type: none"> - Preços económicos/ bom valor - Esforço para gerir os custos baixos, ano após ano, em cada área de negócio 	<ul style="list-style-type: none"> - Tentativa constante de inovação para ficar à frente dos competidores - Concentração nas principais características diferenciadoras 	<ul style="list-style-type: none"> - Experiência única em simultâneo incorporando os custos de gestão para baixo enquanto que estes têm características e atributos de alta qualidade 	<ul style="list-style-type: none"> - Mantenha-se comprometido para servir o nicho com o menor custo possível; não estragar a imagem da empresa inserindo outros segmentos de mercado ou adicionando outros produtos para ampliar os recursos de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> - Manter-se comprometido para servir melhor o nicho que os rivais; não estragar a imagem da empresa inserindo outros segmentos de mercado ou adicionando outros produtos para ampliar os recursos de mercado

Fonte: Adaptado de Thompson, Strickland e Gamble (2008): Crafting and Executing Strategy, The Quest for Competitive Advantage, Concepts and Cases

2.4- Plano de Animação

Os casos em questão deverão ser resolvidos em grupos constituídos por 5 ou 6 elementos. Para uma melhor análise, os alunos deverão ler os casos previamente em casa para que no período de aula sejam resolvidos. O professor será importante, pois irá gerir o tempo de resolução de cada caso, esclarecer as regras de resolução, esclarecer todas as dúvidas dos alunos, incentivar a participação de todos os elementos do grupo, procurando atitude e criatividade por parte dos alunos. O tempo proposto para cada questão deverá ser cumprido. Para a resolução de cada caso propõe-se o seguinte plano de animação:

Tabela nº 15: Plano de Animação

Objectivos gerais	Objectivos específicos	Assuntos a abordar	Actividades	Estratégia/Meios	Tempo
Integração com o tema	<ul style="list-style-type: none"> Adquirir interesse acerca do caso Perceber as principais ideias do caso para proceder à resolução do mesmo 	<ul style="list-style-type: none"> Estratégia Informação sobre o sector 	Estudo em grupo antes da aula	Leitura do caso Identificação do principal problema e pesquisa de informação útil para a resolução	2h
Perceber o âmbito do negócio e as principais linhas pelas quais a empresa se rege, tendo por base o meio envolvente onde a marca se encontra inserida	<ul style="list-style-type: none"> Compreender e utilizar as ferramentas de análise: Análise Externa Análise Interna Análise Externa/Interna 	<ul style="list-style-type: none"> Analisar o mercado em geral Análise externa, interna e externa/interna 	Resolução da questão 1	Apresentação da resolução por um representante do grupo, para que os restantes grupos possam ter acesso e comentar devidamente	20m
Compreender o tipo de estratégia adoptada pela empresa, estudando os principais valores que a distinguem no mercado	<ul style="list-style-type: none"> Analisar os principais vectores da empresa Criticar e propor uma reformulação tendo em conta a análise anteriormente 	<ul style="list-style-type: none"> Visão, missão, valores, objectivos e factores críticos de sucesso e identificação da estratégia seguida 	Resolução da questão 2	Apresentação da resolução por um representante do grupo, para que os restantes grupos possam ter acesso e comentar devidamente	20m
Compreender o impacto de cada sector na competitividade da economia nacional	<ul style="list-style-type: none"> Identificar quais os sectores mais afectados pelas alterações no sector em estudo Relatar qual o impacto do sector na economia interna para criar vantagens 	<ul style="list-style-type: none"> Identificação das consequências em outros sectores Contributo do sector para a economia 	Resolução da questão 3	Apresentação da resolução por um representante do grupo, para que os restantes grupos possam ter acesso e comentar devidamente	20m
Perceber quais as mudanças que podem vir a existir no longo prazo Relacionar o tipo de empresa com o tipo de mercado e consumidores envolventes	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver planos de acção Identificar qual a melhor forma de vencer no mercado, com recurso a vectores estratégicos consistentes 	<ul style="list-style-type: none"> Oportunidades estratégicas Implementação de planos de acção 	Resolução da questão 4	Apresentação da resolução por um representante do grupo, para que os restantes grupos possam ter acesso e comentar devidamente	20m

2.5- Questões de Animação a colocar pelo docente aos alunos

Para que os objectivos pedagógicos sejam alcançados, são propostas como guia de orientação à resolução, as seguintes questões:

- ✿ **Questão 1:** Faça uma análise externa, interna e externa/interna de cada empresa de acordo com as ferramentas descritas.
- ✿ **Questão 2:** Faça a formulação estratégica identificando a visão, missão, valores, *goals*, objectivos gerais e SMART, factores críticos de sucesso, recursos e competências únicas e vantagens competitivas. Explique também o tipo de estratégia adoptado por cada empresa.
- ✿ **Questão 3:** Identifique sucintamente qual o impacto que cada sector tem na competitividade da economia nacional.
- ✿ **Questão 4:** De acordo com as conclusões retiradas das questões anteriores proponha planos de acção futura para cada empresa. Tenha em conta o tipo de indústria em que cada uma se situa.

2.6- Resolução

Nesta fase do trabalho é feita uma análise interna, externa e interna/externa através de ferramentas estratégicas propostas para a resolução de cada um dos cinco casos apresentados. Como estamos perante 5 sectores diferentes não serão analisadas todas as ferramentas para cada caso, sendo que foram repartidas de modo a que estivessem distribuídas para que se usassem todas e conforme a sua pertinência para o caso em si.

2.6.1- Questão 1- Análise Externa, Interna, Externa/Interna

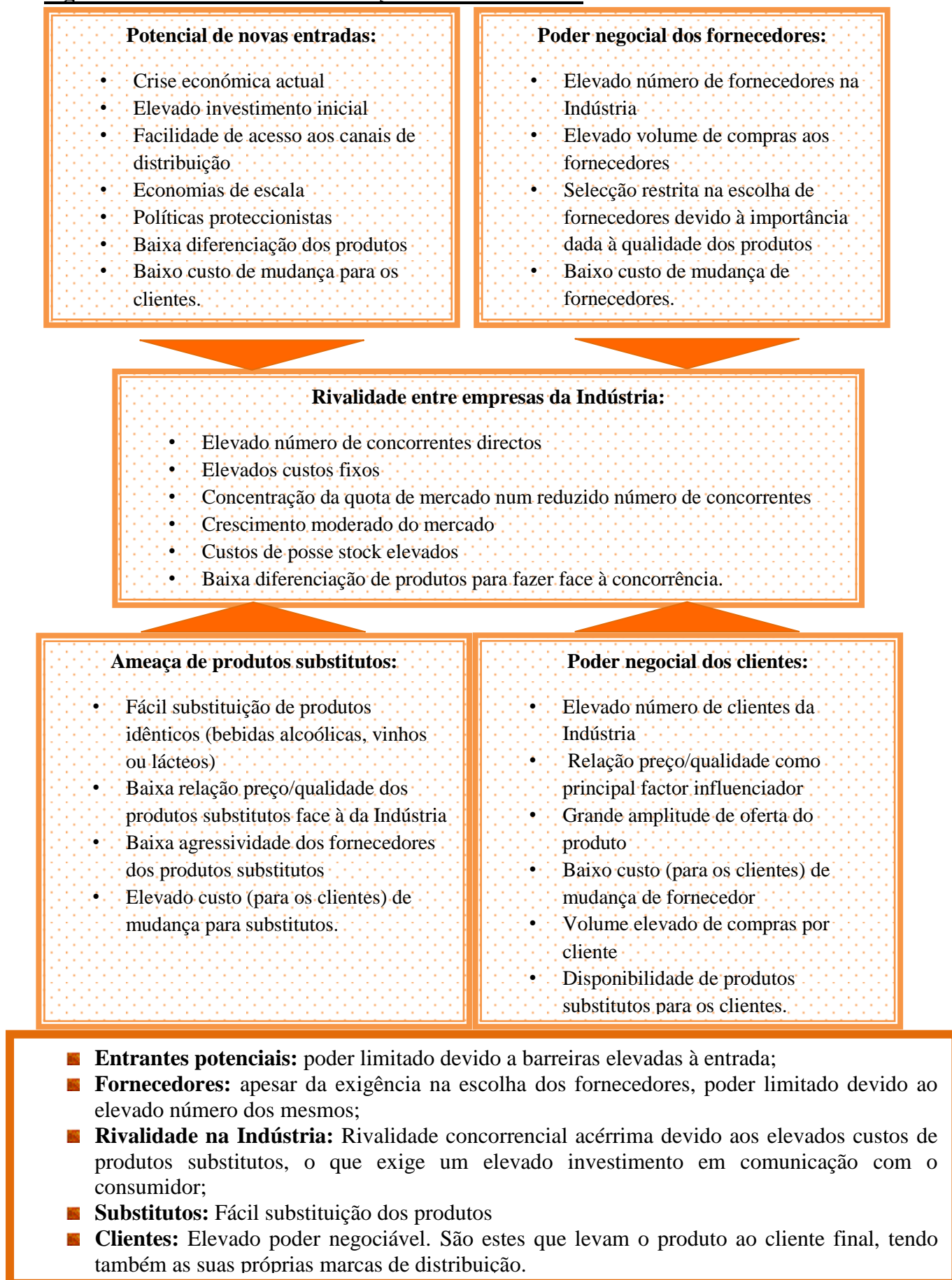
2.6.1.1- Sector das Bebidas

No sector das bebidas serão analisadas três ferramentas: PEST, que é uma das mais importantes ferramentas externas e que contextualiza os aspectos políticos, económicos, culturais e tecnológicos e demonstra o seu impacto na indústria; as Cinco Forças de Porter, que medem a força dos fornecedores, dos clientes, as potenciais entradas, a ameaça dos produtos substitutos e ainda a rivalidade entre empresas. Será também feita uma análise interna a partir da identificação da cultura da empresa.

Tabela nº 16: PEST Necsum

Contexto	Tendências	Impacto na Indústria
Político-Legal	Globalização	Interdependências entre as economias nacionais e também internacionais
	Estabilidade política (Portugal é uma democracia estável à mais de 30 anos)	Efeito pouco pronunciado para a indústria
	Maior abertura dos mercados	Aumento da concorrência
Económico	Estabilidade cambial (Euro)	Maior controlo sobre as compras, menores imprevistos
	Elevadas taxa de desemprego (11,1% em Abril de 2011 com tendência para subir; Eurostat)	Menor poder de compra
	Défice Balança comercial (4,65M €; INE)	Efeito pouco pronunciado para indústria
	Actual crise dos mercados financeiros	Maiores custos de financiamento
	Aumento dos preços dos <i>commodities</i>	Impacto ligeiro neste sector
	Tendência para euribor subir (actual 1,639% a 6 meses; Euribor-rates)	Maiores custos de financiamento
Crescimento do PIB	Menos consumo e por consequência diminuição das vendas	
Sócio-Cultural	Envelhecimento da população (115 idosos por cada 100 jovens)	Menos vendas
	Estilos de vida mais "naturalistas"	Pode vir a tornar-se um elemento de decisão na escolha
	Propensão para o consumo	Aumento das vendas
	Nível educacional baixo (12,5% são analfabetos, 60,4% ensino básico, secundário 15,7% e universitário 11,6%)	Dificuldade em aumento das vendas
	Esperança de vida tende a aumentar (actualmente nos 78 anos)	Possibilidade de aumentar as vendas
Fluxos migratórios	Possibilidade de aumentar as vendas caso seja imigração	
Tecnológico	Melhoria das técnicas logísticas	Diminuição dos custos
	Melhoria das técnicas de produção	Diminuição dos custos
	Tendencia para uma informatização	Melhor qualidade de serviço, aumento da produtividade
	Melhoria das técnicas de cópias	Diminuição das vendas

Figura nº 8: Modelo das Cinco Forças de Porter Necsum



- **Cultura Necsum:**

A cultura da empresa faz parte das suas valias mais diferenciadoras, engloba os seus comportamentos, expectativas, valores aprendidos e partilhados.

A Necsum, tal como o nome indica, resulta da recente fusão das duas empresas. Eram empresas com um longo passado e, como tal, tinham os seus traços culturais intensamente vinculados e em muitos pontos antagónicos, tome-se como exemplo as estratégias de crescimento distintas que adoptaram.

Foram definidos os valores que representam o núcleo da cultura Necsum (respeito e apoio entre colegas; cumprimento dos compromissos assumidos; capacidade de inovação), contudo, a nova cultura começa apenas agora a ser construída. Este é um processo de aprendizagem e interiorização de valores, de comportamentos e de práticas que carece ainda da concretização em actos e práticas consistentes que edifiquem a cultura da Necsum.

Foi, igualmente, definida a política de gestão que identifica linhas orientadoras de conduta nas relações com as partes interessadas, e os métodos de gestão buscando eficácia e eficiência. Também esta declaração, pelo seu carácter intencional, carece da sua materialização e comprovação.

Símbolos: Nome da empresa: Necsum, que nasce da fusão da Nectarina e da Sumarenta

Heróis: Alcance do maior número de pessoas criando sumos com novos sabores

Rituais: Aposta no público jovem, patrocinando semanas académicas, viagens de finalistas e concertos

2.6.1.2- Sector Actividades de Lazer

Visto que este é um sector em expansão acha-se pertinente perceber o tipo de estrutura da indústria, avaliar os 7 P's, onde internamente se fica a conhecer o produto, o preço, as pessoas, os locais de venda, a sua promoção e o processo de venda. Será feita também, uma análise SWOT, onde serão analisados os pontos fortes e fracos da indústria e as oportunidades e ameaças da empresa. Por último, ficar-se-á a saber,

através da Matriz McKinsey, onde se situam os 9 produtos da Life is Life, quanto à atractividade da indústria e a força do negócio.

Figura nº 9: Estrutura da Indústria

		Soluções indiferenciadas	Soluções diferenciadas
Número de vendedores	Um	Monopólio puro	
	Poucos	Oligopólio puro	Oligopólio diferenciado
	Muitos	Competição monopolista	Competição pura

Esta indústria evidencia características de competição pura pela elevada quantidade de empresas de actividades de lazer e pela quantidade de soluções diferenciadas que propõem ao mercado.

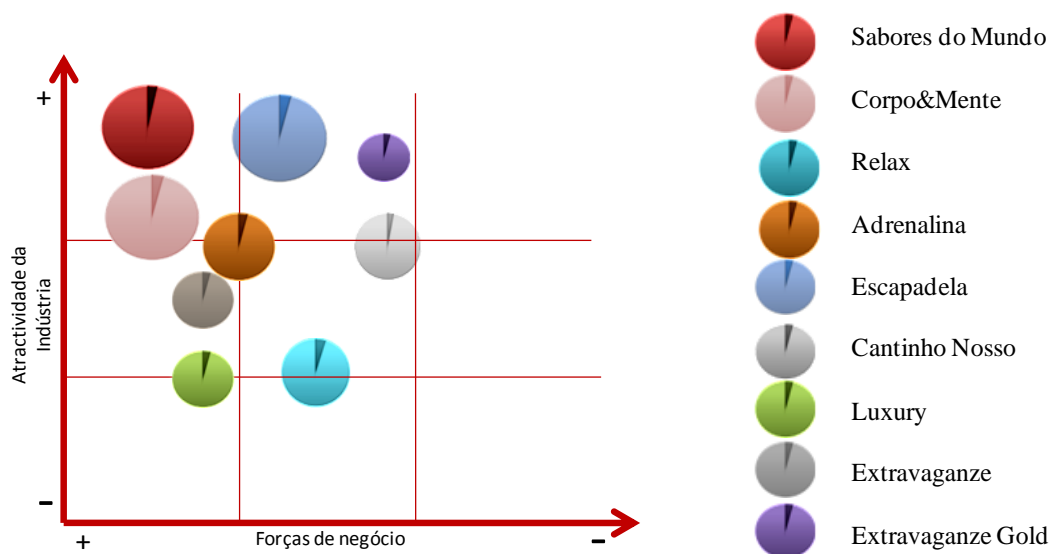
Figura nº 10: 7 P's

Product	Duas gamas de produto: baixo custo e de luxo. <i>Packs</i> de baixo custo: Sabores do Mundo, Corpo&Mente, Relax, Adrenalina, Escapadela e Cantinho Nosso. <i>Packs</i> de luxo: Luxury, Extravaganze e Extravaganze Gold
Place	Internet, Escolas, Supermercados, Livrarias, Estações de metro e aeroportos, etc
Price	<i>Packs</i> de baixo custo: variação entre 9,99€ e 99€; <i>Packs</i> de luxo: variação entre 999€ e 220000€.
Promotion	Promoção feita através de um vasto número de postos de venda, incluindo a Internet. Presença nos meios de comunicação em massas e direccionado para os <i>packs</i> de luxo fortes presenças em eventos sociais e hotéis de luxo.
People	Dois sócios: Martín Pérez e Diana Sequeira; Manuel Gonçalves, gestor e inúmeros colaboradores espalhados pelos pontos de venda próprios.
Process	Vasto número de protocolos entre a empresa e locais de venda e locais onde o cliente final pode realizar a actividade de lazer.
Physical Evidence	Pontos de venda espalhados pelo país, com sede actual localizada em Lisboa.

Figura nº 11: SWOT



Figura nº 12: Matriz McKinsey



Para uma análise McKinsey, os SBU's considerados foram os 9 produtos que a empresa oferece.

O tamanho dos “queijinhos” tem a ver com o poder de cada um, nomeadamente com o volume de vendas de cada *pack* e o número de locais onde cada *pack* está à venda.

Quanto ao *pack* Sabores do Mundo, Corpo&Mente e Escapadela observa-se que são aqueles que a empresa vende em maior quantidade. Sabe-se que não são dos *packs* onde a empresa tem maior percentagem de lucro, mas o seu número elevado de vendas faz com que se posicionem muito bem. O *pack* Extravaganze Gold, não é dos *packs* mais vendidos, mas devido ao facto de ser dos *packs* onde a empresa obtém maior retorno financeiro (40%) e de ter um custo bastante elevado, traz à empresa um aumento significativo do seu volume de negócios. Os *packs* Cantinho Nosso, Adrenalina e Relax têm que ser geridos selectivamente de modo a criar proveitos, sendo que este último tem uma baixa atractividade da indústria, no qual a empresa terá que repensar melhor quanto ao seu preço ou até mesmo quanto à sua manutenção. A empresa pensa que esse facto deve-se devido a este ser um *pack* individual e as pessoas procuram fazer desportos radicais em grupo. Os *packs* Luxury e Extravaganze são os *packs* com menos força de vendas mas têm um bom retorno financeiro.

2.6.1.3- Sector Farmacêutico

Como o sector farmacêutico tem elevadas barreiras, acha-se pertinente analisar as barreiras à entrada e saída dessa indústria. Ainda externamente, serão feitos os grupos estratégicos, onde se compara o grau de eficácia e de diferenciação do produto do Viagra e dos seus concorrentes. A nível interno será feita uma análise aos 7 S's da empresa, onde entre outros, se estuda a estratégia, a estrutura e o estilo do Viagra. Posteriormente, será feita a Matriz de Ansoff, para conhecer o tipo de produto e em que mercado está inserido.

Figura nº 13: Barreiras à Entrada e à Saída

		Barreiras à Saída	
		Fracas	Elevadas
Barreiras à Entrada	Elevadas	Negócios de especulação	Negócios de forte investimento e compromisso
	Fracas	Negócios de baixos compromissos e investimentos	Negócios de fortes compromissos

A entrada na produção e comercialização de um medicamento, bem como a abertura de um laboratório farmacêutico, exige um forte investimento inicial em toda a cadeia de valor. Esse investimento deve contar com a necessidade de instalações fabris (laboratório) que se caracterizam por uma elevada exigência tecnológica; com a necessidade de desenvolvimento de produtos leva à necessidade de investimento em conhecimentos e recursos humanos especializados.

Também as barreiras à saída, decorrentes dos contratos de fornecimento com investimentos avultados, bem como das dificuldades de recuperação dos investimentos iniciais, anteriormente referidos, devem ser consideradas como muito fortes.

Figura nº 14: Grupos Estratégicos

Tendo em conta as características das empresas apresentadas e o tipo de mercado onde se inserem, as variáveis escolhidas foram o grau de diferenciação do produto e o seu grau de eficácia. Outras variáveis poderiam ter sido escolhidas, conforme o que se pretendesse analisar. Foram consideradas as marcas que foram analisadas no contexto do caso. É necessário ter em conta que este é um produto que não tem concorrentes directos. Verifica-se então que o Viagra fem é o produto com maior grau de eficácia, quanto à sua diferenciação.

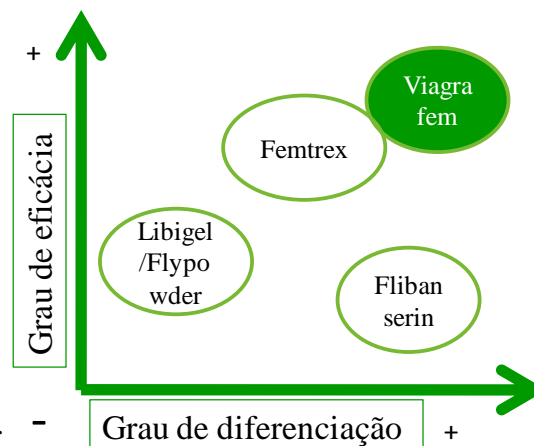


Figura nº 15: 7 S's

Strategy	A Viagra fem aposta numa estratégia de diferenciação, tentando transmitir às clientes a segurança e qualidade do seu medicamento.
Structure	Afigura-se numa estrutura simples com apenas um laboratório (parceria com laboratório existente).
Style	Estilo próprio e original, que se adapta às necessidades das clientes.
Staff	10 colaboradores, 7 farmacêuticos (2 sócios), 1 analista, 1 engenheiro bioquímico e 1 gestor.
Skills	A empresa está sempre a par do mercado, como tal lançou um produto totalmente inovador e único no mercado.
Systems	Não existe um sistema logístico específico. Os medicamentos são fabricados e embalados em laboratórios da Bial.
Shared Value	A Viagra fem culmina numa cultura dinâmica e em produtos actuais que provêm da inovação. Dirige-se àquelas que têm estas necessidades específicas, prometendo eficácia.

Figura nº 16: Matriz de Ansoff

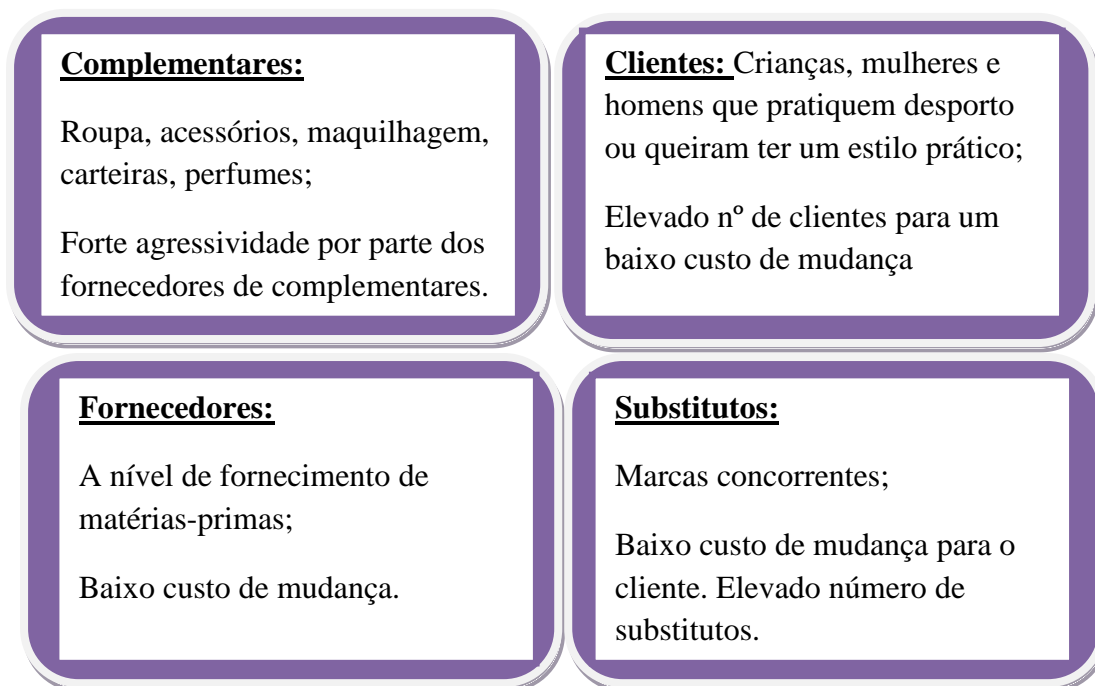
		MERCADOS	
		Existentes	Novos
P R O D U T O S	Existentes	Penetração de Mercado	Extensão de Mercado
	Novos	Extensão de Produto	Diversificação

A Viagrafem encontra-se numa situação de diversificação, pois tanto o produto como o mercado são novos. Este é um produto inovador, que pretende revolucionar o mercado feminino. O mercado internacional é também um objectivo da empresa, pois esta sabe que o seu produto é único em todo o Mundo. Apesar de a empresa ter uma posição competitiva favorável, tem que ter cautela com os produtos substitutos ou imitadores, que podem oferecer uma gama elevada de produtos a um preço muito mais benéfico.

2.6.1.4- Sector do Calçado

No sector do calçado externamente, serão analisados, através do modelo *Value Net*, os fornecedores, clientes, complementares e substitutos. Posteriormente, através da perspectiva de Porter, serão analisadas as cinco forças, que além dos fornecedores, dos clientes, dos produtos substitutos, analisa o potencial de novas entradas e a rivalidade entre as empresas da indústria. Internamente, serão decompostos os 5 P's de Mintzberg, que demonstram o plano, o padrão, a posição, a perspectiva e o truque.

Figura nº 17: Modelo de Brandenburger&Nalebuff (Value-Net)



Neste sector, é importante conhecerem-se os produtos complementares, uma vez que estes podem ajudar a uma maior promoção do produto, pois ao serem consumidos aumentam a necessidade de consumo de calçado.

Figura nº 18: Modelo das 5 forças de Porter Grinix

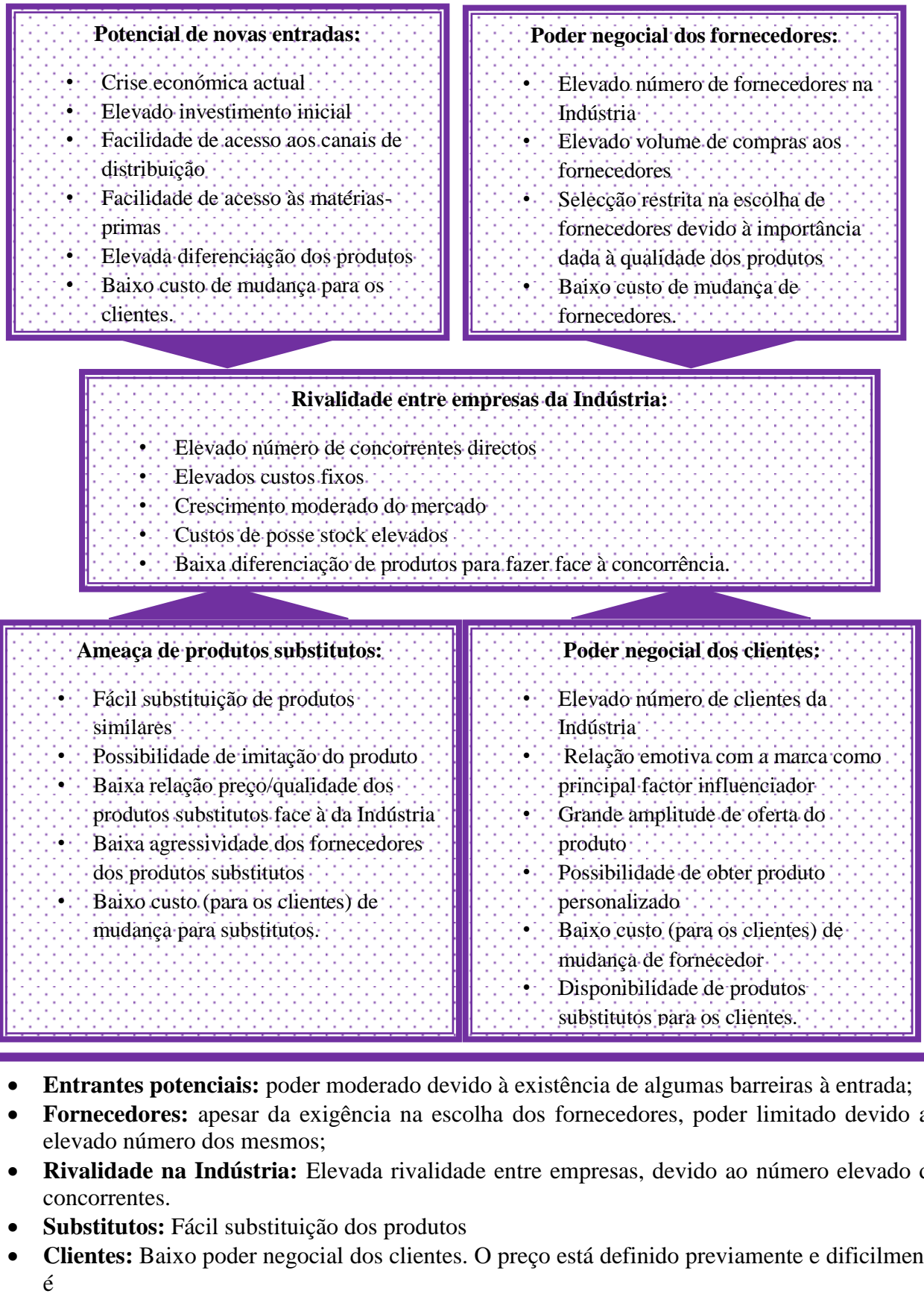


Figura nº 19: 5 P's de Mintzberg

Plan	Oferecer moda e qualidade ao melhor preço
Ploy	Possibilidade de o cliente desenhar a sua própria sapatilha
Pattern	Existência de vários tipos de sapatilhas para o público infantil, feminino e masculino
Position	Sapatilhas com preços acessíveis em lojas renovadas e a possibilidade de venda pela Internet
Perspective	Aumentar o número de clientes através da expansão internacional. Diminuir o tempo de entrega (venda pela Internet e reposição de <i>stock</i>)

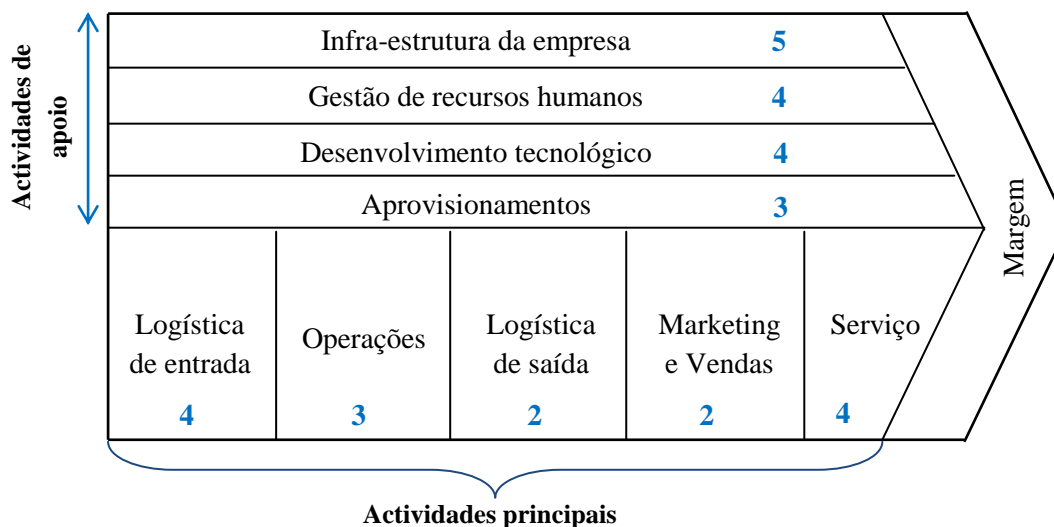
2.6.1.5- Sector Hospitalar

Como o sector hospitalar apresenta algumas barreiras, entende-se ser pertinente fazer uma análise PEST, de modo a que se fiquem a conhecer os entraves económicos, políticos, culturais e tecnológicos. Será também apresentada a cadeia de valor, que será possível ser feita, pois existem dados financeiros para que tal aconteça. Numa análise externa/interna será apresentada a matriz ADLittle que permite identificar através da posição competitiva da empresa e do estado de maturidade da indústria, quais as opções estratégicas mais aconselhadas.

Figura nº 20: PEST Salvador Amaral

Contexto	Tendências	Impacto na Indústria
Político-Legal	Globalização	Interdependências entre as economias nacionais e também internacionais
	Estabilidade política (Portugal é uma democracia estável à mais de 30 anos)	Efeito pouco pronunciado para a indústria
	Enquadramento legal exigente e restrito	Entrave na abertura de unidades hospitalares
	Leis laborais pouco flexíveis	Maiores custos e diminuição da competitividade
Económico	Estabilidade cambial (Euro)	Maior controlo sobre as compras, menores imprevistos
	Elevadas taxa de desemprego (11,1% em Abril de 2011 com tendência para subir; Eurostat)	Menor poder de compra
	Défice Balança comercial (4,65M €; INE)	Efeito pouco pronunciado para indústria
	Actual crise dos mercados financeiros	Maiores custos de financiamento
	Aumento dos preços dos <i>commodities</i>	Impacto ligeiro neste sector
	Tendência para euribor subir (actual 1,639% a 6 meses; Euribor-rates)	Maiores custos de financiamento
Sócio-Cultural	Crescimento do PIB	Menos consumo e por consequência diminuição das vendas
	Envelhecimento da população (115 idosos por cada 100 jovens)	Maior número de utentes
	Estilos de vida mais "naturalistas"	Aumento da esperança média de vida
	Nível educacional baixo (12,5% são analfabetos, 60,4% ensino básico, secundário 15,7% e universitário 11,6%)	Dificuldade em aumento das vendas
	Propensão para o consumo	Aumento das vendas
Tecnológico	Esperança média de vida tende a aumentar (actualmente nos 78 anos)	Maior número de utentes
	Melhoria das técnicas logísticas	Diminuição dos custos
	Melhoria das técnicas de produção	Diminuição dos custos
	Melhoria das técnicas de cópias	Menor número de vendas
	Tendência para uma informatização	Melhor qualidade de serviço, aumento da produtividade

Figura nº 21: Cadeia de Valor



Escala (contribuição para o custo): 1) Muito fraca; 2) Fraca; 3) Média; 4) Forte; 5) Muito forte

Para a construção da cadeia de valor foi tida em conta a demonstração de resultados da clínica Salvador Amaral. Optou-se por uma escala numérica, ao invés de uma escala percentual, pois não é possível tirar conclusões muito concretas em relação a algumas actividades. Dadas as rubricas disponíveis na demonstração de resultados, irão ser exibidos alguns pressupostos utilizados para a construção da ferramenta. É possível identificar a origem dos principais custos e assim tirar algumas conclusões que dizem respeito à construção de valor.

- Consideram-se infra-estruturas da empresa a clínica e as despesas administrativas. Estas são consideradas muito fortes, devido ao facto da clínica ter excelentes condições para receber os utentes.

- A gestão de recursos humanos é avaliada através do seu nível de eficácia, da formação e promoção dos colaboradores, assim como os sistemas de recompensa, o nível de absentismo e de satisfação. Todos os colaboradores da empresa, além de serem altamente prestigiados, são profissionais extremamente responsáveis.

- O desenvolvimento tecnológico é também forte, pois os médicos recorrem às mais prestigiadas tecnologias medicinais para o tratamento das crianças.

- O aprovisionamento é moderado porque, apesar de ter lucros que obtém, ainda não tem estabilidade financeira para criar uma clínica de outra dimensão. Este tipo de instalações acarreta elevados custos. Esse será um objectivo a longo prazo.

- A logística de entrada é forte, pois a clínica tem sistemas apropriados para a gestão de materiais e *stock*, sendo essa uma grande preocupação.

- O sistema de operações regista as despesas com fornecedores e pressupõe-se que o custo das mercadorias seja significativo, sendo fundamental que não haja rupturas de *stock*.

- Como esta é uma empresa que vende serviços e não produtos, a logística de saída assume um papel pouco relevante nos custos.

- Os sistemas de marketing e vendas não assumem um papel muito relevante para a empresa, porque as vendas dos serviços prestados na clínica nascem de fortes necessidades por parte dos utentes e não da tentativa de imposição por parte da clínica ao mercado. O Marketing que foi feito por parte da empresa, destinava-se apenas a dá-la a conhecer ao mercado.

- Os serviços prestados por parte da clínica Salvador Amaral são considerados fortes, pois é importante que a ajuda prestada seja eficaz e que não haja situações de

erro. Essa é a maior preocupação da clínica e tem sido muito bem conseguida até ao momento.

Figura nº 22: Matriz A. D. Little

		Maturidade da Indústria			
		Embrionária	Crescimento	Madura	Declínio
Posição competitiva	Dominante				
	Forte				
	Favorável				
	Defensável				
	Fraca				
	Inviável				

A clínica Salvador Amaral apresenta uma forte posição competitiva, numa indústria em estado de maturidade. Assim sendo, a empresa deve diferenciar-se através de uma gama ampla de opções estratégicas.

2.6.2- Questão 2- Formulação Estratégica

Em resposta a esta questão, irá seguir-se o mesmo esquema da questão anterior, pois como nos deparamos com cinco casos, acha-se mais pertinente falar de toda a formulação estratégica e dividi-la por todos os casos. Será apresentada a missão, visão, valores, goals, objectivos, objectivos SMART (Specific, Measurable, Achievable, Rewarding, Time-bound), sendo estes mais pragmáticos e mensuráveis; factores críticos de sucesso, recursos únicos, competências únicas e vantagens competitivas das empresas.

2.6.2.1- Necsum

- **Visão:**

A formulação da Visão de uma organização deve respeitar algumas regras para que encontre a sua razão de existência na comunhão de todos os colaboradores. Neste sentido, é de especial relevância o seu carácter utópico, sonhador, vencedor e imaterial. Deve ser facilmente compreendida e memorizada. Não pretende ser específica ou redutora. É a definição de um estado difícil de atingir, mas que se pretende atingir todos os dias.

Tendo em conta estes pressupostos, considera-se que a Visão, de que as frutas, os vegetais e a água são uma fonte incontornável de prazer, hidratação e nutrição para os consumidores, de que esta realidade conjugada com diversas tendências da sociedade actual, nomeadamente a procura de dietas equilibradas, cria enormes oportunidades nalguns mercados, em especial, nos de bebidas de alta rotação e de que o desenvolvimento destas oportunidades é um desafio permanente e inspirador, de forma que, nos mercados onde a Necsum esteja presente, cada consumidor eleja e consuma um produto por dia do seu portfólio, pode ser aperfeiçoada nos seguintes aspectos:

- reforço do carácter utópico e sonhador. Centra-se numa oportunidade ou tendência do mercado, e não num sonho;
- ampliação das áreas de actividade para além das frutas, dos vegetais e das águas;
- simplificação da sua compreensão e memorização por todos os colaboradores, concretizando o seu objectivo de declaração inspiradora da empresa.

Não obstante a sua produção ser, maioritariamente, bebidas não alcoólicas, a sua capacidade de expansão para além deste mercado não deve ser limitada, pelo que se propõe como Visão:

Ser e ser reconhecida, internacionalmente, como a empresa de referência em produtos alimentares.

Esta é uma Visão utópica mas de confiança perante todas as partes interessadas da empresa.

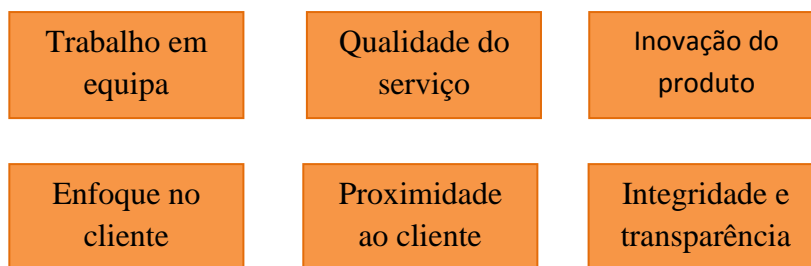
- **Missão:**

A Missão identifica em que negócio a empresa se encontra, espelha a razão da sua existência, a sua actividade e as características que a distinguem das demais empresas

do mercado. Por oposição à perenidade da Visão, a Missão deve ser revista com a frequência necessária para que possa estar em concordância com a envolvente da empresa.

A Missão de **ser, internacionalmente, uma empresa de referência nos mercados de bebidas de fruta e de disputar a liderança, em Portugal, nos mercados de bebidas não alcoólicas, mantendo posições de destaque nos mercados de néctares** definida pela Necsum, identifica quais os seus objectivos nos mercados que pretende satisfazer. É importante destacar o que a distingue das restantes empresas do mercado, realçando a necessidade de satisfação dos clientes e a sustentabilidade financeira da empresa.

Figura nº 23: Valores



• **Estratégia a adoptar:**

A empresa Necsum surgiu da necessidade de liderança de mercado. Para tal, no momento da fusão das empresas é adoptada uma estratégia de **diferenciação**. Criar novos sabores de bebidas, como o sabor a damasco e apostar na qualidade do sabor dos néctares, foi a forma como a empresa conseguiu atingir esse objectivo.

2.6.2.2- Life is Life

Figura nº 24: Objectivos e Objectivos SMART

<u>Objectivos:</u>	<u>Objectivos SMART:</u>
- Manter o crescimento da empresa;	- Em 2012 crescer mais 25%, relativamente ao ano de 2011;
- Criar novas parcerias;	- Para os packs Sabores do Mundo, Corpo&Mente e Relax criar mais 20 parcerias para cada pack;
- Fazer crescer os packs de luxo;	

- **Estratégias a adoptar:**

A Life is Life tem dois tipos de protos: *packs* de baixo custo e *packs* de luxo.

Desta forma, depara-se com dois tipos de estratégia. Para os primeiros *packs*, a empresa adopta uma estratégia de **baixo custo** e para os segundos *packs*, a empresa adopta uma estratégia de **diferenciação**. Com os *packs* de baixo custo preocupou-se em atingir uma maior quota de mercado, mesmo sabendo que não teria grande rentabilidade financeira comparativamente à concorrência. Com os *packs* de luxo a empresa pretende maximizar o seu lucro, diferenciando-se pela qualidade do serviço prestado. Com estes dois tipos de estratégia a Life is Life consegue abranger, indiferenciadamente, todos os potenciais clientes.

2.6.2.3- Viagrafem

Figura nº 25: Recursos e Competências únicas e Vantagens Competitivas

Recursos Únicos

- Imagem associada a um laboratório de renome;
- Marca associada a qualidade;
- Preenche uma lacuna no mercado;
- Elevado grau de satisfação da procura;
- Fidelização do cliente.

Competências Únicas

- Equipa de profissionais responsáveis e dedicados;
- Postura triunfante;
- Quadros jovens, ambiciosos e dinâmicos;
- Atenção às últimas necessidades do

Vantagens Competitivas

- Qualidade dos medicamentos;
- Sistema de *stock*;
- **Medicamento único no mercado.**

- **Estratégias a adoptar:**

A Viagra[®] adopta, totalmente, uma estratégia de **diferenciação**. Com um produto inovador e diferenciador, a empresa consegue uma posição de destaque no público feminino. Esta encontrou uma oportunidade existente no mercado, ao denotar uma lacuna no auxílio da satisfação sexual feminina, criando assim o Viagra[®] de forma a dar resposta a esta necessidade.

2.6.2.4- Grinix

Figura nº 26: Goals, Objectivos e Factores Críticos de Sucesso

GOALS	Objectivos	Factores Críticos de Sucesso
<ul style="list-style-type: none">▪ Aumentar a quota de mercado (nacional e internacional)▪ Aumentar a notoriedade da marca▪ Aumentar o número de lojas▪ Potenciar as vendas na Internet	<ul style="list-style-type: none">▪ Manter o crescimento da empresa▪ Abrir centro de distribuição em Roma▪ Começar a fabricação na China▪ Em 2012 estar representado em mais 20 lojas nacionais▪ Fazer crescer o segmento infantil até a um nível de vendas semelhante ao segmento mulher▪ Patrocinar vários eventos para promoção da marca	<ul style="list-style-type: none">▪ Preço▪ Prazos de entrega▪ Marketing▪ Lojas▪ Venda pela Internet▪ Produção própria▪ Internacionalização

• **Estratégia a adoptar:**

A Grinix não tem uma estratégia determinada na sua totalidade. Ao mesmo tempo que pretende adoptar uma estratégia de baixo custo, proporcionando preços competitivos, oferece também aos clientes a possibilidade de desenharem a sua própria sapatilha. A marca abrange todos os públicos-alvo: homem, mulher e criança. Conclui-se então que a Grinix adopta uma posição “*stuck in the middle*”, ou seja, não tem um caminho delineado.

Para ganhar vantagem competitiva deve adoptar uma estratégia de diferenciação, apostando fortemente na possibilidade que dá aos clientes de serem criativos e personalizarem o seu próprio calçado.

A Grinix encontra-se numa estratégia de crescimento, pois apesar de esta não ser uma marca nova, no entanto reapareceu no mercado de uma forma sólida.

2.6.2.5- Salvador Amaral

- **Visão:**

A visão da Salvador Amaral é ser um operador de referência na prestação de cuidados de saúde, pela prática de uma medicina de excelência e inovação.

O compromisso da clínica Salvador Amaral é total e absoluto em garantir o melhor diagnóstico e tratamento médico que o talento, a inovação e a dedicação podem proporcionar.

Ser e ser reconhecida, internacionalmente, como a empresa de referência em serviços prestados na saúde.

- **Missão:**

Diagnosticar e tratar de forma rápida e eficaz, no respeito absoluto pela individualidade do doente, e construir uma organização capaz de atrair, desenvolver e reter pessoas excepcionais.

A partilha da missão e dos valores por todas as pessoas que colaboram nas unidades da clínica Salvador Amaral materializa-se nas melhores práticas diárias para alcançar a excelência dos resultados.

Por forma a cumprir a sua missão, a clínica Salvador Amaral, através dos seus colaboradores, assume o compromisso de:

- Excelência, colocando os interesses dos doentes acima dos interesses da organização;
- Inovação, fornecendo os melhores cuidados de saúde possíveis, na medida em que os avanços tecnológicos e científicos o permitam;
- Talento, gerindo uma estrutura de saúde de elevada qualidade e eficiência, formada por uma equipa de colaboradores competitiva, dinâmica e fortemente comprometida com a organização, promovendo o seu desenvolvimento contínuo através de uma cultura de elevada exigência.

Ser, internacionalmente, uma empresa de referência nos serviços prestados a crianças com graves problemas de saúde.

Figura nº 27: Valores



- **Estratégia a adoptar:**

A clínica Salvador Amaral adopta uma estratégia de **enfoque**. Devido ao facto da clínica ter nascido de uma necessidade familiar, o seu público-alvo é extremamente restrito, pois esta está especializada para tratamento de crianças com graves problemas de saúde.

2.6.3- Questão 3- Impacto na competitividade da economia nacional

Está-se na presença de cinco casos pertencentes a cinco sectores distintos, ainda assim a questão 3 será apenas analisada em três desses sectores, sendo eles, o das actividades de lazer, farmacêutico e calçado. Os outros dois sectores não foram analisados, apenas para não estender demasiado esta análise e porque os casos referidos são suficientemente exemplificativos.

2.6.3.1- Sector Actividades de Lazer

Indicações para o sector:

- Aumento do número de empresas no sector;
- Com um aumento acentuado da procura neste sector de actividade, cria-se uma forte necessidade de enfrentar a concorrência;
- O seu crescimento leva a que haja um aumento da concorrência implicando uma baixa de preços, o que leva a um aumento do número de clientes;
- Aumento do número de empresas leva ao enriquecimento do sector.

Oportunidades Estratégicas:

- Forte aposta no Turismo de Experiências em Portugal;
- Criação de protocolos e parcerias que ajudam na dinamização da empresa e do sector;
- Aposta em produtos inovadores, diferentes e que captam o interesse do cliente;
- Contributo para o desenvolvimento de pequenas regiões portuguesas com as parcerias que são feitas.

2.6.3.2- Sector Farmacêutico

Indicações para o sector:

- Aumento da competitividade no sector;
- Oportunidade de forte crescimento económico com a saída de um medicamento de renome internacional, oriundo de um laboratório português;
- Preenchimento de uma lacuna que existia a nível mundial.

Oportunidades Estratégicas:

- Forte aposta no sector farmacêutico em Portugal;
- Oportunidade de levar o nome de Portugal além-fronteiras;

2.6.3.3- Sector do Calçado

Indicações para o sector:

- Aumento da competitividade no sector;

- Com um aumento acentuado da procura neste sector de actividade, cria-se uma forte necessidade de imperar perante a concorrência;
- O seu crescimento leva a que haja um aumento da concorrência, implicando uma baixa de preços, o que leva a um aumento do número de clientes;
- Por outro lado sendo a concorrência muito elevada, pode levar outras empresas do sector a abandonar a actividade.
- Aumento do número de empresas leva ao enriquecimento do sector.

Oportunidades Estratégicas:

- Forte aposta no Turismo de Experiências em Portugal;
- Criação de protocolos e parcerias que ajudam na dinamização da empresa e do sector;
- Oportunidade de elevar o nome de Portugal além-fronteiras;

2.6.4- Questão 4- Planos de Acção Futura

A questão seguinte será respondida para os sectores de bebidas e hospitalar.

Para que uma empresa tenha sucesso é necessário perceber as oportunidades existentes no mercado. Com isso, é importante que a empresa crie planos de acção para saber como agirá futuramente, de forma a que ganhe vantagem competitiva.

2.6.4.1- Sector de Bebidas

- Parcerias com escolas;
- Inovação no *design* do produto;
- Promoção com figuras públicas;
- Associação a eventos desportivos (ex: Meia-maratona EDP);
- Aumentar o número e a dispersão geográfica dos centros de distribuição;

- Reforçar as vendas nas grandes superfícies;
- Aumentar os locais de venda;
- Melhorar *site* da internet;
- Apostar na oferta de brindes para cativar o cliente à compra (ex: sacos térmicos);
- Criação de uma linha de verão com frutos frescos e exóticos;
- Contratação de promotoras para a dinamização da marca nas grandes superfícies.

2.6.4.2- Sector Hospitalar

- Maior fluxo de informação interna;
- Formação contínua dos médicos, a nível internacional;
- Participação em conferências internacionais para apresentação dos casos clínicos da Salvador Amaral;
- Investimento em tecnologias médicas, para que seja aplicada a medicina tecnológica;
- Aumentar o número de parcerias com as seguradoras;
- Melhoramento do *site* para que haja uma maior promoção da clínica;
- Melhoramento do sistema informático e cadeia de abastecimento.

2.7- Slides de Resolução

(em anexo)

2.8- Ilações a retirar dos presentes casos para a Gestão

Os presentes casos expõem um conjunto de cinco empresas que se encontram em diferentes sectores de actividade. Cada empresa segue uma estratégia de modo a obter vantagem competitiva, através da diferenciação do seu produto/serviço.

As empresas são condicionadas à adopção de novas estratégias devido a diversas formas de organização empresarial, incorporadas na cultura das empresas como resposta a novos desafios de mercado.

É fundamental que a empresa estude a sua envolvente para que antevêja a concorrência existente e poder obter uma vantagem competitiva através de estratégias que fazem com que a empresa cresça. Assim, a empresa é um órgão dependente de inúmeros factores e as estratégias ajudam a que ela chegue ao “topo” e se diferencie da concorrência. É essencial que as pequenas e médias empresas adoptem constantemente estratégias de crescimento onde cada uma deve eleger a estratégia a que melhor se adapta.

Nos últimos anos, tem-se assistido a várias mudanças no panorama nacional de retalho com os principais *players* da distribuição a modernizarem-se e a inovarem, quer na oferta, quer no *design*. O crescimento das marcas da distribuição em Portugal tem sido gradual, algo que atingiu o sector de bebidas positivamente.

O turismo em Portugal encontra-se em forte ascensão, o que leva a que se criem oportunidades para que se formem novas empresas de turismo de experiências. As empresas de actividades de lazer proporcionam às pessoas que conheçam o que o país tem de melhor, juntando a gastronomia, a hotelaria, o lazer e a aventura.

A saúde e o bem-estar são cada vez mais importantes na vida das pessoas. A criação de um novo medicamento que visa colmatar uma lacuna existente no mercado feminino tem um grande impacto para a produção interna do país.

O sector do calçado é um dos grandes impulsionadores da economia nacional. Com um forte crescimento na exportação, a criação de novas empresas nacionais cria valor interno ao país com uma visão de mercado mais extensiva.

É fundamental apostar em novos serviços e o caso hospitalar é um exemplo disso na medida em que se torna vantajoso ter serviços hospitalares específicos em Portugal. A importância de inovar e fazer face às necessidades ainda sentidas é para a gestão um ponto de partida para o sucesso.

É importante valorizar a criação de empresas, pois através da criação de postos de trabalho há uma diminuição do desemprego o que leva a um maior poder de compra e,

consequentemente há um aumento do consumo interno e melhoramento na economia nacional.

Todas as estratégias implementadas em qualquer que seja o sector ajudam as empresas a seguir um caminho para ganhar vantagem competitiva. Muitas vezes as estratégias iniciais são modificadas ao longo da vida da empresa porque são percebidas novas oportunidades e erros que levam à reformulação da mesma tentando sempre atingir uma posição vantajosa no mercado.

Conclusão

Ao serem criados estes cinco casos em diferentes sectores de actividade, pretendeu-se demonstrar que para a criação de empresas em áreas tão diversas, existe a necessidade de estratégias também diferenciadas. O grau de dificuldade em conceber a empresa de modo a implantar um produto novo no mercado, também foi diferente, pois umas requeriam um forte investimento inicial e noutras isso não acontecia. Umas, apesar do produto ou conceito inovador, podiam aproveitar uma estrutura pós-venda já constituída, outras teve de se recorrer à imaginação e ao investimento, assim como ao estabelecimento de parcerias.

Ficou demonstrado que existem mercados completamente distintos em que, com criatividade e empreendedorismo, é possível descobrir algo inovador que vá preencher um espaço que afinal ainda existe e que não confrontado com a feroz concorrência que caracteriza hoje a generalidade dos sectores de actividade. Para isso não será suficiente acompanhar a evolução da sociedade, mas sim estar um passo à frente e contribuir até para alguma mudança de hábitos e mentalidades, apostando-se em propósitos distintos e revolucionários.

O caminho do sucesso é traçado ao fazer-se um bom planeamento, baseado nalgum conhecimento do mercado para melhor se perceber a receptividade do produto e a estratégia adequada para a melhor utilização dos instrumentos ao nosso dispor. Disso depende a criação de mais-valias, para que os resultados não sejam só o somatório dos factores de produção. Conclui-se então, que a estratégia e a gestão servem para unir a inovação ao planeamento.

Ao ser apresentada uma tese com vários casos em vez de uma com um monocasos, torna-se bastante enriquecedora, ainda por cima sendo eles de sectores diferentes, o que apela à criatividade, a diferentes estratégias, incluindo para a colocação do produto junto dos consumidores. Existem sectores de actividades mais complexos, designadamente o sector farmacêutico e hospitalar, onde existe uma vasta complexidade logística e estratégica. Encontramos no entanto aspectos comuns, como por exemplo, a estrutura dos casos e o contexto político e económico.

No decorrer do trabalho existiram algumas limitações metodológicas que não permitiram a elaboração de todas as ferramentas de análise, nomeadamente a matriz BCG, devido à falta de dados, porque apesar de ser uma tese que trata vários casos, são todos de sectores distintos e não existem dois casos do mesmo sector, logo não existia nenhuma outra empresa que se pudesse comparar directamente.

O facto de serem cinco casos não permitiu, naturalmente, uma análise tão profunda como se fosse apenas tratado um caso. Mas outros trabalhos, subsequentemente, podem partir deste para chegar a situações mais consolidadas ou trabalhar outras áreas com estratégias semelhantes. É importante serem analisadas um maior número de empresas que se encontrem no mercado e também ser feita uma comparação objectiva ao concorrente mais directo.

Conclui-se também que a vantagem competitiva perante o concorrente é extremamente importante, sendo que o mercado está cada vez mais exigente. Não interessa só praticar melhores preços, é importante apostar na qualidade, numa boa rede de distribuição, no atendimento ao cliente e no serviço pós-venda.

A riqueza das situações permitiu o conhecimento de diversos mercados e a aplicação de diferentes ferramentas visando potenciar proveitos maiores, o que pode ser desenvolvido em estudos mais aprofundados.

Este trabalho não pretendeu procurar casos em todos os sectores, isso seria impossível, mas demonstrar que em muitos deles, a capacidade empreendedora aliada a uma boa estratégia, torna possível adquirirmos vantagens competitivas, que tão importantes e decisivas são neste mundo global.

É essencial reter, que não existem soluções únicas de gestão ou estratégia e que uma empresa deve estar em evolução permanente, acompanhando as necessidades do mercado, não descurando a investigação, a inovação e o marketing para satisfazer um mercado cada vez mais exigente.

Bibliografia

Monografias:

- ANDREWS, Kenneth R. – **The Concept of Corporate Strategy**, Dow Jones-Irwin, Homewood, 1971

- ANSOFF, H. Igor – **Estratégia Empresarial**, Editora McGraw-Hill do Brasil, São Paulo, 1977

- ANSOFF, Igor; DONNELL Edward – **Implanting Strategic Management**, second edition, Prentice Hall International, United K., 1990

- CARVALHO, José Crespo, FILIPE, José Cruz – **Manual de Estratégia: Conceitos, Prática e Roteiro**, Lisboa: Edições Sílabo, 2008

- CHANDLER, Alfred – **Strategy and Structure: Chapters in the History of the industrial Enterprise**, Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

- DAVID, Fred D., **Strategic Management Concepts**, Pearson International Edition, 12th edition, 2009

- DESREUMAUX, A. – **Stratégie**, Paris: Précis Dalloz, 1993

- FORRESTER, Jay W. – **Industrial Dynamics: A Major Breakthrough for Decision Makers**, Havard Business Review, 1958

- FREIRE, Adriano – **Estratégia: Sucesso em Portugal**, Lisboa/São Paulo: Verbo, 1ª edição, Setembro de 1997

- KON, A – **Economia industrial**, Nobel, São Paulo, 1994

- LEITÃO, J., FERREIRA, J. M. e AZEVEDO, S. G. – **Dimensões Competitivas de Portugal: Contributos dos Territórios, Sectores, Empresas e Logística**, Centro Atlântico, 2008
- MARTINET, A. – **Estratégia**, Edição Sílabo, Lisboa, 1983
- MCKEE, M. e WYATT, Edwards, N.: **Configuring the hospital for the 21st century**, World Health Organization, 2004
- MINTZBERG, Henry – **The Rise and Fall of Strategic Planning**, 1994, Prentice Hall International, United K., 1ª edition, 1994
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. – **The Strategy Process**, Londres: Prentice Hall Europe, 1995
- PORTER, Michael E. – **Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance**, New York: Free Press, 1985
- PORTER, Michael E. – **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**, Editora Campus, 10ª reimpressão, Rio de Janeiro, 1986
- PORTER, Michael E. – **A vantagem competitiva das nações**, Editora Campus, 3ª edição, Rio de Janeiro, 1990
- PORTER, Michael E. – **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**, The Free Press, New York, 1998
- QUINN, J. B.: **Strategies for Change – Logical Incrementalism**, R.D. Irwin Inc. 1980
- REGO, Guilhermina; NUNES, Rui – **Gestão da Saúde**, Lisboa: Prata & Rodrigues Publicações, Primeira Edição, 2010

- REGO, Guilhermina – **Gestão Empresarial dos Serviços Públicos: Uma aplicação ao Sector da Saúde**, Lisboa: Vida Económica – Editorial, 2008

- SANTOS, Francisco Lopes dos – **Estratégia passo-a-passo**, Centro Atlântico, V.N. Famalicão, 1ª edição, 2004

- SHARPING, Arthur – **Strategic Management**, McGraw-Hill, 1985

- STACEY, Ralph – **Chaos Frontier: Creative Strategic Control for Business**, Butterworth – Heinemann, 1991

- THOMPSON, Arthur A., Jr.; STRICKLAND, A.D.; GAMBLE, John E.– **Crafting and Executing Strategy, The Quest for Competitive Advantage, Concepts and Cases**, McGraw-Hill International Edition, 16th edition, New York, 2008

- Thomas L.Wheelen and J. David Hunger – **Strategic Management and Business policy: Entering 21st Century Global Society**, USA, Addison Wesley Longman, 6th edition, 1998

- THOMAS, Howard; O’NEAL, Don e GHERTMAN, Michel – **Strategy, Structure and Style**, England, SMS 1997.

- VASCONCELLOS E SÁ, J. – **Os senhores da Guerra**, Bertrand Editora, Lisboa,1997

- WHEELLEN, Thomas, HUNGER, J. – **Strategic Management and Business Policy: Concepts and Cases**, 11ª edição, Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2008

Periódicos Científicos:

- BOWMAN, Cliff – “**Generics strategies: a substitute for thinking?**”, The Ashridge Journal, 2008

- GLOUBERMAN, S; MINTZBERG, H. – **Managing the care of health and the cure of disease – Part I: Differentiation.** Health Care Management Review, (2001 a)
- GLOUBERMAN, S. & MINTZBERG, H. – **Managing the care of health and the cure of disease – Part II: Integration.** Health Care Management Review, (2001 b)
- HAMEL, Gary – **Strategy as Revolution,** Harvard Business Review, pp. 69-82, Julho-Agosto 1996
- HAX, Arnaldo C.; MAJLUF, Nicolas S. (1983) – **Interfaces,** v. 13, n.1, Janeiro/Fevereiro, pp. 46-60
- MINTZBERG, Henry – **Five P’s for Strategy,** California Management Review, 30, pp. 11-24, 1987
- MONTGOMERY, Cynthia A., PORTER, Michael E. – **Strategy Seeking and Securing Competitive Advantage,** Harvard business Review, 1991
- PORTER, Michael E – **What is Strategy?,** Harvard Business Review, vol. 74, no 6, pp. 61-78, Novembro-Dezembro 1996.
- PORTER, Michael E – **Strategy and the Internet,** Harvard Business Review, vol. 79, no 3, pp. 62-78, Março 2001.
- PORTER, Michael E – **The Five Competitive Forces that Shape Strategy,** Harvard Business Review, pp. 79-93, Janeiro 2008

Working Paper:

- COSTA, Carlos; LOPES, Sílvia - **Avaliação do desempenho dos hospitais públicos em Portugal Continental 2005,** Universidade Nova de Lisboa, 2007
- **Ordem dos Farmacêuticos – Concorrência no Sistema de Saúde e nas Farmácias,** Fevereiro de 2006

- McKinsey – **Improving Strategic Planning: A McKinsey Survey**, 2006

Teses:

- CASTRO, Vânia Raquel Macedo de – **Uma aplicação multicritério para a estratégia de turismo: o caso da Serra da Estrela**, Universidade da Beira interior, Covilhã, Setembro 2007

- RAPOSO, Vítor Manuel dos Reis – **Uma proposta conceptual e metodológica para o caso português**, Universidade de Coimbra, Faculdade de Economia, Governação Hospitalar, Coimbra, 2007

Referências não publicadas retiradas da internet:

AICEP Portugal Global – Patentes e Marcas, acessido a 20 de Dezembro de 2010
<http://www.portugalglobal.pt/PT/InvestirPortugal/GuidoInvestidor/EnquadramentoLegal/Paginas/QualoenquadramentolegaldelegistodepatentesemPortugal.aspx>

AICEP Portugal Global – Decreto-Lei n.º 36/2003, de 5 de Março, acessido a 20 de Dezembro de 2010
http://www.portugalglobal.pt/PT/InvestirPortugal/GuidoInvestidor/IndiceLegislacao/Paginas/DecretoLei_362003.aspx

Ambitur (Dezembro de 2010), acessido a 5 de Janeiro de 2011
<http://www.ambitur.pt/site/news.asp?news=21734>

APIAM (Associação Portuguesa dos Industriais de Águas Minerais Naturais e de Nascente) – Boletim digital, n.º 29, Julho 2010, acessido a 23 de Novembro 2010
http://extranet.apiam.pt/upload/documentos/3893_informar%2029.pdf

APICCAPS – Jornal da Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes e Artigos de pele e seus sucedâneos, n.º 172, Dezembro de 2010, acessido a 5 de Fevereiro de 2011
<http://fesete.pt/sca/docs/172dez.pdf>

APICCAPS – Empresas Portuguesas alavancam sector do calçado, acessado a 8 de Janeiro

http://www.apiccaps.pt/web/guest/home?p_p_id=101_INSTANCE_P1fs&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-1&p_p_col_pos=1&p_p_col_count=6&_101_INSTANCE_P1fs_struts_action=%2Fasset_publisher%2Fview_content&_101_INSTANCE_P1fs_urlTitle=calçado-resiste-portuguese-exports-increased&_101_INSTANCE_P1fs_type=content&redirect=%2Fweb%2Fguest

Bial (Abril de 2009), acessado a 19 de Dezembro de 2010
http://www.bial.com/pt/noticias_e_eventos.12/bial_celebra_85_anos_de_actividade.a54.html

Central de Informação – Consultoria em comunicação (Maio de 2005), acessado a 19 de Novembro de 2010

<http://www.centraldeinformacao.pt/noticias/detalhes.php?id=118>

Diário de Noticias (Janeiro de 2008), acessado a 19 de Novembro de 2011

http://www.dn.pt/inicio/interior.aspx?content_id=1000860

Económico (Novembro de 2010), acessado a 17 de Novembro de 2010

http://economico.sapo.pt/noticias/divida-dos-hospitais-a-fornecedores-cresce-55-em-12-meses_104616.html

ERS (Entidade Reguladora de Saúde), 2009, acessado a 4 de Janeiro de 2011

http://www.ers.pt/informacoes_uteis/ers-na-imprensa/hospitais-privados-discriminavam-beneficiarios-da-adse

Hospitais EPE - Lei de Gestão Hospitalar - Lei n.º 27/2002 de 8 de Novembro, acessado a 4 de Janeiro de 2011

<http://www.hospitalsepe.min-saude.pt/NR/rdonlyres/E9D8B38C-597B-4248-86E0-365A414A541C/3730/legisla%C3%A7aohospitalarHSA.pdf>

Imagens de Marca (Agosto de 2010), acessado a 5 de Janeiro de 2011

<http://imagensdemarca.sapo.pt/dossier/detalhes.php?id=2187>

INE (Instituto Nacional de Estatística) – Número de Hospitais, acessado a 14 de Fevereiro de 2011

http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0000358&contexto=bd&selTab=tab2

INESC Porto, Laboratório Associado, Janeiro de 2008, acessado a 19 de Novembro de 2011

<http://www2.inescporto.pt/noticias-eventos/nos-na-imprensa/a-industria-do-calçado-e-um-inequivoco-caso-de-sucesso-e-orgulho-nacional.html/>

INPI (Instituto Nacional da Propriedade Industrial) – Valorização da PI, acessado a 20 de Dezembro de 2010

<http://www.marcasepatentes.pt/index.php?section=440>

INPI (Instituto Nacional da Propriedade Industrial) – Patentes, acessado a 20 de Dezembro de 2010

<http://www.marcasepatentes.pt/index.php?section=78>

Jornal de Negócios (Março de 2010), acessado a 21 de Novembro de 2010

http://www.jornaldenegocios.pt/home.php?template=SHOWNEWS_V2&id=413139

Jornal de Negócios (Abril de 2010), acessado a 12 de Fevereiro de 2011

http://www.jornaldenegocios.pt/home.php?template=SHOWNEWS_V2&id=421601

Jornal de Negócios (Outubro de 2010), acessado a 18 de Novembro de 2010

http://www.jornaldenegocios.pt/home.php?template=SHOWNEWS_V2&id=450627

Jornal de Negócios (Fevereiro de 2011), acessado a 3 de Março de 2011

http://www.jornaldenegocios.pt/home.php?template=SHOWNEWS_V2&id=468869

Jornal i (Junho de 2010), acessado a 20 de Dezembro de 2010

<http://www.ionline.pt/conteudo/65059-o-ultimo-teste-do-viagra-feminino>

Ministério da Saúde – Decreto-Lei n.º 11/93 de 15 de Janeiro, acessado 15 de Dezembro de 2010

http://www.igf.min-financas.pt/inflegal/bd_igf/bd_legis_geral/Leg_geral_docs/DL_011_93.htm

OJE – Cabo verde (Maio de 2009), acessado a 21 de Novembro de 2010

<http://oje.sapo.cv/noticias/negocios/a-vida-e-bela-quer-atingir-volume-de-vendas-de-150-milhoes-em-2013>

Os dez + (Junho de 2010), acessado a 2 de Fevereiro de 2011

<http://www.osdezmais.com/curiosidades/os-10-maiores-laboratorios-farmaceuticos/>

Pordata, Base de Dados Portugal Contemporâneo, acessado a 1 de Fevereiro de 2011

http://www.pordata.pt/azap_runtime/?n=4

Presstur – Agência de notícias de viagens e turismo (2008), acessado a 17 de Novembro de 2010

<http://www.presstur.com/site/news.asp?news=14855>

Promover Portugal (Novembro de 2010), acessado a 14 de Dezembro de 2010

<http://www.promoverportugal.org/2010/11/farmaceutica-portuguesa-bial/~>

Publituris (2008), acessado a 17 de Novembro de 2010

<http://www.publituris.pt/2008/07/30/%E2%80%9Csmartbox-tem-pouca-concorrenca-em-portugal%E2%80%9D/>

Presstur – Agência de notícias de viagens e turismo (2009), acessido a 17 de Novembro de 2010

<http://www.presstur.com/site/news.asp?news=22766>

RTP (Novembro de 2004), acessido a 15 de Dezembro de 2010

<http://tv1.rtp.pt/noticias/?t=Farmaceuticas-portuguesas-fazem-parceria-para-exportar-medicamentos.rtp&article=71596&visual=3&layout=10&tm=6>

Saúde é Vital (2011), acessido a 3 de Fevereiro de 2011

http://saude.abril.com.br/edicoes/0312/medicina/conteudo_478300.shtml

Smartbox – Consumir experiências, Especial Marketing Experiencial, acessido a 17 de Novembro de 2010

http://www.smartbox.com/smartbox/theme/press/pt/pdf/081017_Briefing.pdf

Tecno Hospital - Utilização das TIC nos Hospitais Portugueses, acessido a 5 de Janeiro de 2011

<http://www.tecnohospital.pt/scid/webTH/defaultArticleViewOne.asp?articleID=515&categoryID=780>

Anexos

Anexo nº 1

Concorrência Sector Calçado:

Competidores	Segmentos
Principais players	<u>Desporto</u>
	Nike <ul style="list-style-type: none"> • Elevado esforço publicitário • Forte investimento em <i>design</i> e desenvolvimento • Elevado volume de recursos • Variedade de calçado e equipamento alta performance/tecnologia • Possui 33.2% do Mercado global de calçado desportivo líder de vendas do principal mercado desportivo – EU
	Adidas <ul style="list-style-type: none"> • Desportos equipa- Futebol (acordos com figuras célebres, patrocínio de importantes campeonatos) • Possui 15,4% do Mercado global • Líder de Mercado Europeu
Puma <ul style="list-style-type: none"> • Presente em mais de 130 países, nos 5 continentes • Receita em 2008 de 2.524,2 milhões de euros (sapatilhas representou 58,8% do total de receitas) • Marca desportiva • Tem produtos para muitos tipos de desporto (golfe, basquetebol, atletismo,...), mas é no futebol que esta marca tem mais expressão • Colecções desportivas dividem o espaço com colecções casuais, atingindo do público mais jovem ao mais velho 	

	Casual
Nicho	<p>Converse</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marca da Nike • Inicialmente marca associada ao desporto (basquetebol) • Mudança para um segmento mais moderno e casual – Jovens • Modelos e <i>design</i> diversificados e coloridos <p>Vans</p> <ul style="list-style-type: none"> • Associada a desportos radicais, nomeadamente skate • Marca Californiana
	<p>Diesel</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tem um clube de fãs • Patrocina concursos de <i>design</i> (prémios de criatividade) • Vários tipos de colecções, para diferentes segmentos • Categoria de culto
	<p>Reef</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relacionada com o surf • Vários tipos de produtos, sandálias, chinelos, etc, transmitindo sempre a atitude <i>cool</i> e descontraída da praia • Têm produtos autênticos e inovadores destinados a fomentar um estilo de vida incrivelmente afortunados que envolve o surf, sensualidade e uma vida cheia de felicidade.
	<p>Roxy</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marca de produtos femininos da Quicksilver • Cartão de fidelização • Relacionada com o surf, com produtos apropriados para a prática deste desporto • Patrocina vários torneios de surf, especialmente nos EUA e na Austrália e várias surfistas • Oferece produtos casuais, adequados para o dia-a-dia das raparigas • "Ousado, confiante, naturalmente bonito, divertido, vivo: Roxy"
	<p>Gola</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gola é a marca de sapatilhas utilizada por celebridades como Robbie Williams, Jude Law, Coldplay, Paul Weller e os irmãos Gallagher • Produz estilos clássicos com toques modernos • Inicialmente era uma marca de chuteiras, mas agora é uma marca apenas de sapatilhas casuais

Anexo nº 2

Slides de Resolução

Resolução das Questões

- 1- Análise externa, interna e externa/interna de cada empresa
- 2- Visão, missão, valores, goals, objectivos gerais e SMART, factores críticos de sucesso, recursos e competências únicas e vantagens competitivas.
- 3- Impacto de cada sector na competitividade da economia nacional
- 4- Planos de acção futura para cada empresa

Mestrado em Gestão – Projecto Final

Questão 1

Sector de Bebidas

Análise Externa:

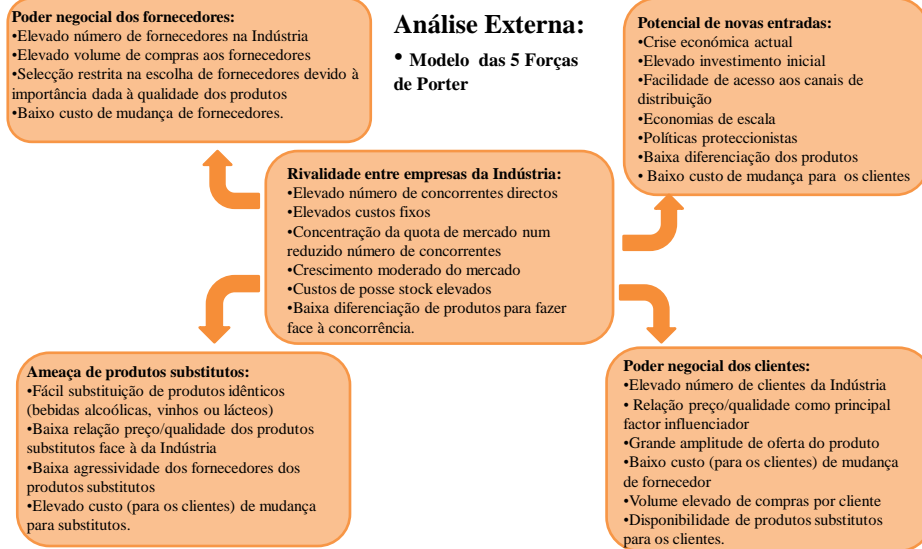
• PEST

Contexto	Tendências	Impacto na Indústria
Político-Legal	Globalização	Interdependências entre as economias nacionais e também internacionais
	Estabilidade política (Portugal é uma democracia estável à mais de 30 anos)	Efeito pouco pronunciado para a indústria
	Maior abertura dos mercados	Aumento da concorrência
Económico	Estabilidade cambial (Euro)	Maior controlo sobre as compras, menores imprevistos
	Elevadas taxa de desemprego (11,1% em Abril de 2011 com tendência para subir; Eurostat)	Menor poder de compra
	Défice Balança comercial (4,65M €; INE)	Efeito pouco pronunciado para indústria
	Actual crise dos mercados financeiros	Maiores custos de financiamento
	Aumento dos preços dos <i>commodities</i>	Impacto ligeiro neste sector
	Tendência para euribor subir (actual 1,639% a 6 meses; Euribor-rates)	Maiores custos de financiamento
Sócio-Cultural	Crescimento do PIB	Menos consumo e por consequência diminuição das vendas
	Envelhecimento da população (115 idosos por cada 100 jovens)	Menos vendas
	Estilos de vida mais "naturalistas"	Pode vir a tornar-se um elemento de decisão na escolha
	Propensão para o consumo	Aumento das vendas
	Nível educacional baixo (12,5% são analfabetos, 60,4% ensino básico, secundário 15,7% e universitário 11,6%)	Dificuldade em aumento das vendas
Tecnológico	Esperança de vida tende a aumentar (actualmente nos 78 anos)	Possibilidade de aumentar as vendas
	Fluxos migratórios	Possibilidade de aumentar as vendas caso seja imigração
	Melhoria das técnicas logísticas	Diminuição dos custos
	Melhoria das técnicas de produção	Diminuição dos custos
	Tendência para uma informatização	Melhor qualidade de serviço, aumento da produtividade
	Melhoria das técnicas de cópias	Diminuição das vendas

Mestrado em Gestão – Projecto Final

Questão 1

Sector de Bebidas



Mestrado em Gestão – Projecto Final

Questão 1

Sector de Bebidas

Análise Interna:

- Cultura da Necsum

Símbolos: Nome da empresa: Necsum, que nasce da fusão da Nectarina e da Sumarenta

Heróis: Alcance do maior número de pessoas, criando sumos com novos sabores

Rituais: Aposta no público jovem, patrocinando semanas académicas, viagens de finalistas e concertos

Mestrado em Gestão – Projecto Final

Questão 1

Sector de Actividades de Lazer

Análise Externa:

- Estrutura da Indústria

		Soluções indiferenciadas		Soluções diferenciadas	
		Um	Monopólio puro		
Número de vendedores	Poucos	Oligopólio puro	Oligopólio diferenciado		
	Muitos	Competição monopolista	Competição pura		

Competição Pura:

- Elevada quantidade de empresas de actividades de lazer;
- Elevada quantidade de soluções diferenciadas que propõem ao mercado.

Mestrado em Gestão – Projecto Final

Questão 1

Sector de Actividades de Lazer

Análise Interna:

- 7 p's

Product	Duas gamas de produto: baixo custo e de luxo. Packs de baixo custo: Sabores do Mundo, Corpo&Mente, Relax, Adrenalina, Escapadela e Cantinho Nosso. Packs de luxo: Luxury e Extravaganze.
Place	Internet, Escolas, Supermercados, Livrarias, Estações de metro e aeroportos, etc
Price	Packs de baixo custo: variação entre 9,99€ e 99€; Packs de luxo: variação entre 999€ e 220000€.
Promotion	Promoção feita através de um vasto número de postos de venda, incluindo a Internet. Presença nos meios de comunicação em massas e direccionado para os packs de luxo fortes presenças em eventos sociais e hotéis de luxo.
People	Dois sócios: Martín Pérez e Diana Sequeira; Manuel Gonçalves, gestor e inúmeros colaboradores espalhados pelos pontos de venda próprios.
Process	Vasto número de protocolos entre a empresa e locais de venda e locais onde o cliente final pode realizar a actividade de lazer.
Physical Evidence	Pontos de venda espalhados pelo país, com sede actual localizada em Lisboa.

Questão 1

Sector de Actividades de Lazer

Análise Externa /Interna:
• SWOT

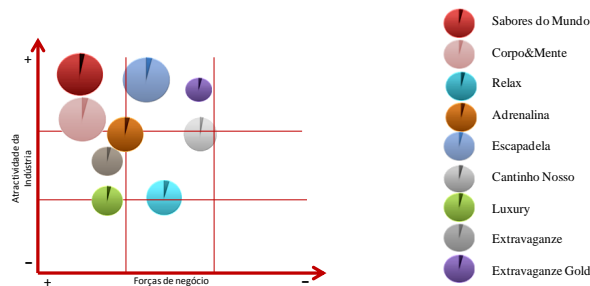
<p>Pontos fortes:</p> <ul style="list-style-type: none"> Forte presença geográfica Alta capacidade logística Rápida distribuição Controlo de toda a cadeia Recolha de informação perante os clientes Sortido adequado e completo Capacidade de inovação reconhecida Capacidade em atrair parceiros estratégicos Capacidade de adequação às necessidades do cliente Internet como local de venda. 	<p>Pontos fracos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Elevados preços de venda nos packs de luxo Baixa experiência acumulada Sistema de controlo de stocks fraco Marca nova e desconhecida para os clientes Dificuldade em investir na inovação dos produtos face à concorrência Sazonalidade (pode atingir 50% das vendas anuais no Natal)
<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> Crescimento do mercado a nível nacional e internacional Sociedade cada vez mais consumista Valorização da inovação por parte do consumidor Influência das campanhas publicitárias Inovação de produtos, nomeadamente no pack Extravagance 	<p>Ameaças:</p> <ul style="list-style-type: none"> Predominância por parte dos dois principais concorrentes Difícil penetração num mercado maduro Redução do poder de compra das famílias em época de crise Os produtos não são bens essenciais, o que pode levar a uma redução de compra

Questão 1

Sector de Actividades de Lazer

Análise Externa/Interna:

• Matriz McKinsey



Sabores do Mundo, Corpo&Mente e Escapadela = Maior % de lucro
Cantinho Nosso, Adrenalina e Relax = maior necessidade de gestão a favor do retorno financeiro
Luxury, Extravagance e Extravagance Gold = Bom retorno financeiro

Questão 1

Sector Farmacêutico

Análise Externa:

- Barreiras à Entrada e à Saída

		Barreiras à Saída	
		Fracas	Elevadas
Barreiras à Entrada	Elevadas	Negócios de especulação	Negócios de forte investimento e compromisso
	Fracas	Negócios de baixos compromissos e investimentos	Negócios de fortes compromissos

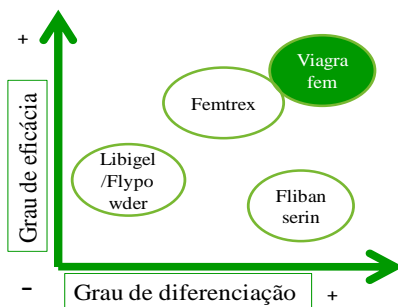
Barreiras à entradas: elevados investimentos iniciais (ex: laboratório)
Barreiras à saída: contratos de fornecimentos com investimentos avultados

Questão 1

Sector Farmacêutico

Análise Externa:

- Grupos Estratégicos



É o produto com maior grau de eficácia, quanto à sua diferenciação

Questão 1

Sector Farmacêutico

Análise Interna:

• 7 s's

Strategy	A Viagrafem aposta numa estratégia de diferenciação, tentando transmitir às clientes a segurança e qualidade do seu medicamento.
Structure	Afigura-se numa estrutura simples com apenas um laboratório (parceria com laboratório existente).
Style	Estilo próprio e original, que se adapta às necessidades das clientes.
Staff	10 colaboradores. 7 farmacêuticos (2 sócios), 1 analista, 1 engenheiro bioquímico e 1 gestor.
Skills	A empresa está sempre a par do mercado, como tal lançou um produto totalmente inovador e único no mercado.
Systems	Não existe um sistema logístico específico. Os medicamentos são fabricados e embalados em laboratórios da Bial.
Shared Value	A Viagrafem culmina numa cultura dinâmica e em produtos actuais que provêm da inovação. Dirige-se àquelas que têm estas necessidades específicas, prometendo eficácia.

Questão 1

Sector Farmacêutico

Análise Externa/Interna:

• Matriz de Ansoff

		MERCADOS	
		Existentes	Novos
PRODUTOS	Existentes	Penetração de Mercado	Extensão de Mercado
	Novos	Extensão de Produto	Diversificação

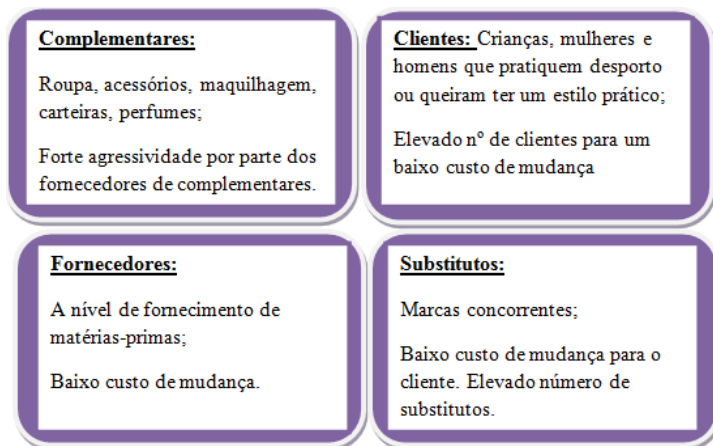
Um novo produto que quer revolucionar um novo mercado.
A empresa deve ter cuidado com os produtos substitutos ou imitadores.

Questão 1

Sector do Calçado

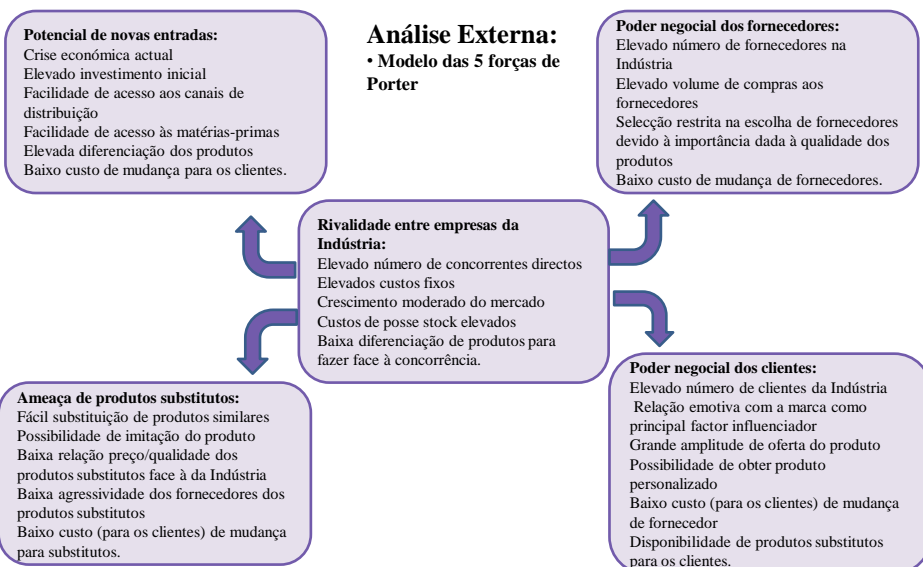
Análise Externa:

• Modelo Value-Net:



Questão 1

Sector do Calçado



Questão 1

Sector do Calçado

Análise Interna:

- 5 P's de Mintzberg

Plan	Oferecer moda e qualidade ao melhor preço
Ploy	Possibilidade de o cliente desenhar a sua própria sapatilha
Pattern	Existência de vários tipos de sapatilhas para o público infantil, feminino e masculino
Position	Sapatilhas com preços acessíveis em lojas renovadas e a possibilidade de venda pela Internet
Perspective	Aumentar o número de clientes através da expansão internacional. Diminuir o tempo de entrega (venda pela Internet e reposição de stock)

Questão 1

Sector Hospitalar

Análise Externa:

- PEST

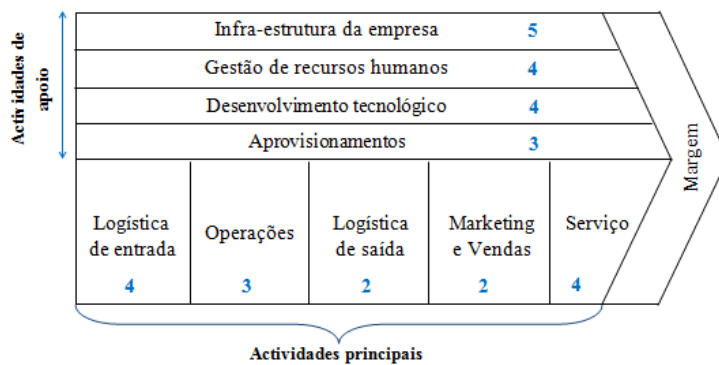
Contexto	Tendências	Impacto na Indústria
Político-Legal	Globalização	Interdependências entre as economias nacionais e também internacionais
	Estabilidade política (Portugal é uma democracia estável à mais de 30 anos)	Efeito pouco pronunciado para a indústria
	Enquadramento legal exigente e restrito Leis laborais pouco flexíveis	Entrave na abertura de unidades hospitalares Maiores custos e diminuição da competitividade
Económico	Estabilidade cambial (Euro)	Maior controlo sobre as compras, menores imprevistos
	Elevadas taxa de desemprego (11,1% em Abril de 2011 com tendência para subir; Eurostat)	Menor poder de compra
	Défice Balança comercial (4,65M €; INE)	Efeito pouco pronunciado para indústria
	Actual crise dos mercados financeiros Aumento dos preços dos <i>commodities</i>	Maiores custos de financiamento Impacto ligeiro neste sector
	Tendência para euribor subir (actual 1,639% a 6 meses; Euribor-rates) Crescimento do PIB	Maiores custos de financiamento Menos consumo e por consequência diminuição das vendas
Sócio-Cultural	Envelhecimento da população (115 idosos por cada 100 jovens) Estilos de vida mais "naturalistas"	Maior número de utentes Aumento da esperança média de vida
	Nível educacional baixo (12,5% são analfabetos, 60,4% ensino básico, secundário 15,7% e universitário 11,6%)	Dificuldade em aumento das vendas
	Propensão para o consumo	Aumento das vendas
	Esperança média de vida tende a aumentar (actualmente nos 78 anos)	Maior número de utentes
Tecnológico	Melhoria das técnicas logísticas	Diminuição dos custos
	Melhoria das técnicas de produção	Diminuição dos custos
	Melhoria das técnicas de cópias	Menor número de vendas
	Tendência para uma informatização	Melhor qualidade de serviço, aumento da produtividade

Questão 1

Sector Hospitalar

Análise Interna:

- Cadeia de Valor



Escala (contribuição para o custo): 1) Muito fraca; 2) Fraca; 3) Média; 4) Forte; 5) Muito forte

Questão 1

Sector Hospitalar

Análise Interna:

- Cadeia de Valor

Pressupostos:

- Consideram-se infra-estruturas da empresa a clínica e as despesas administrativas. Estas são consideradas muito fortes, devido ao facto da clínica ter excelentes condições para receber os utentes.
- A gestão de recursos humanos é avaliada através do seu nível de eficácia, da formação e promoção dos colaboradores, assim como os sistemas de recompensa, o nível de absentismo e de satisfação. Todos os colaboradores da empresa, além de serem altamente prestigiados, são profissionais extremamente responsáveis.
- O desenvolvimento tecnológico é também forte, pois os médicos recorrem às mais prestigiadas tecnologias medicinais para o tratamento das crianças.
- O aprovisionamento é moderado porque, apesar de ter lucros que obtém, ainda não tem estabilidade financeira para criar uma clínica de outra dimensão. Este tipo de instalações acarretam elevados custos. Esse será um objectivo a longo prazo.
- A logística de entrada é forte, pois a clínica tem sistemas apropriados para a gestão de materiais e stock, sendo essa uma grande preocupação.
- O sistema de operações regista as despesas com fornecedores e pressupõe-se que o custo das mercadorias seja significativo, sendo fundamental que não haja rupturas de stock.
- Como esta é uma empresa que vende serviços e não produtos, a logística de saída assume um papel pouco relevante nos custos.
- Os sistemas de marketing e vendas não assumem um papel muito relevante para a empresa, porque as vendas dos serviços prestados na clínica nascem de fortes necessidades por parte dos utentes e não da tentativa de imposição por parte da clínica ao mercado. O Marketing que foi feito por parte da empresa, destinava-se apenas a dá-la a conhecer ao mercado.
- Os serviços prestados por parte da clínica Salvador Amaral são considerados fortes, pois é importante que a ajuda prestada seja eficaz e que não haja situações de erro. Essa é a maior preocupação da clínica e tem sido muito bem conseguida até ao momento.

Questão 1

Sector Hospitalar

Análise

Externa/Interna:

- Matriz A. D. Little

		Maturidade da Indústria			
		Embrionária	Crescimento	Madura	Declínio
Posição competitiva	Dominante				
	Forte				
	Favorável				
	Defensável				
	Fraca				
	Inviável				

- Forte posição competitiva numa indústria em estado de maturidade.
- Deve diferenciar-se através de uma ampla gama de opções estratégicas.

Questão 2

Sector de Bebidas

Formulação Estratégica

Visão:

Ser e ser reconhecida, internacionalmente, como a empresa de referência em produtos alimentares

Missão:

Ser, internacionalmente, uma empresa de referência nos mercados de bebidas de fruta e de disputar a liderança, em Portugal, nos mercados de bebidas não alcoólicas, mantendo posições de destaque nos mercados de néctares

Valores :

Trabalho em equipa

Qualidade do serviço

Inovação do produto

Enfoque no cliente

Proximidade ao cliente

Integridade e transparência

Mestrado em Gestão – Projecto Final

Questão 2

Sector de Bebidas

Estratégia a adoptar:

Diferenciação:

- Novos sabores de bebidas (ex: Damasco)
- Qualidade do sabor dos néctares

Mestrado em Gestão – Projecto Final

Questão 2

Sector de Actividades de Lazer

Formulação Estratégica

Objectivos:

- Manter o crescimento da empresa;
- Criar novas parcerias;
- Fazer crescer os packs de luxo;
- Criar novos protocolos;
- Aumentar os investimentos em comunicação;
- Organizar acções de formação.

Objectivos SMART:

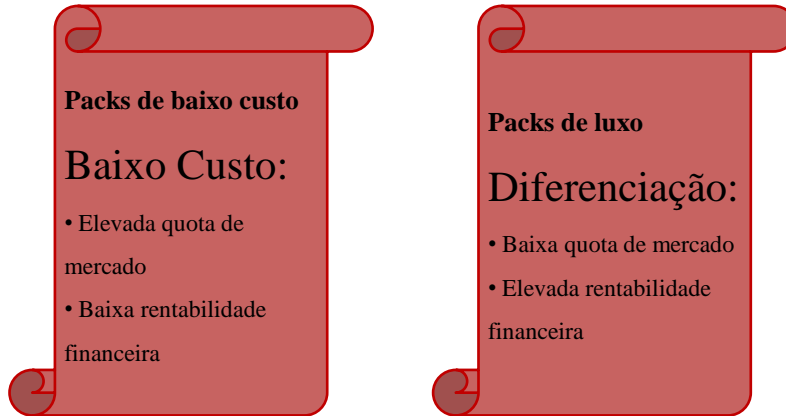
- Em 2012 crescer mais 25%, relativamente ao ano de 2011;
- Para os packs Sabores do Mundo, Corpo&Mente e Relax criar mais 20 parcerias para cada pack;
- Aumentar o número de postos de venda para os packs de luxo;
- Criar novos protocolos de modo a inserir novas actividades no pack Adrenalina;
- Em 2012, aumentar os investimentos em comunicação em 20%;
- Organizar 2 acções de formação por ano.

Mestrado em Gestão – Projecto Final

Questão 2

Sector de Actividades de Lazer

Estratégia a adoptar:

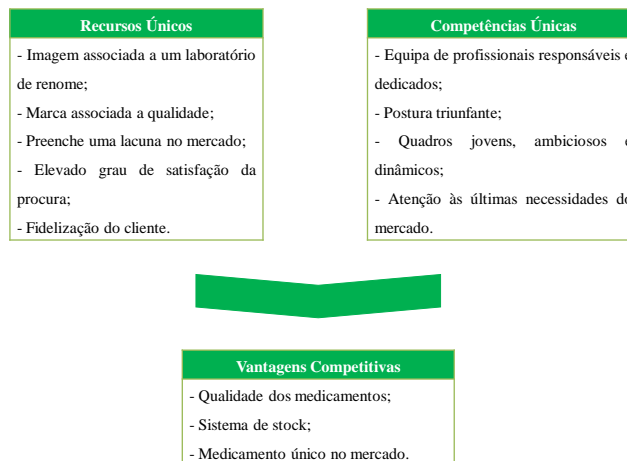


Mestrado em Gestão – Projecto Final

Questão 2

Sector Farmacêutico

Formulação Estratégica

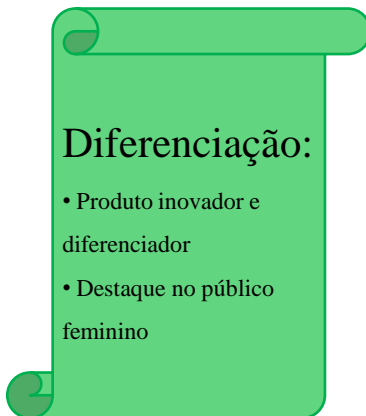


Mestrado em Gestão – Projecto Final

Questão 2

Sector Farmacêutico

Estratégia a adoptar:



Mestrado em Gestão – Projecto Final

Questão 2

Sector do Calçado

Formulação Estratégica

GOALS	Objectivos	Factores Críticos de Sucesso
<ul style="list-style-type: none">▪ Aumentar a quota de mercado (nacional e internacional)▪ Aumentar a notoriedade da marca▪ Aumentar o número de lojas▪ Potenciar as vendas na Internet	<ul style="list-style-type: none">▪ Manter o crescimento da empresa▪ Abrir centro de distribuição em Roma▪ Começar a fabricação na China▪ Em 2012 estar representado em mais 20 lojas nacionais▪ Fazer crescer o segmento infantil até a um nível de vendas semelhante ao segmento mulher▪ Patrocinar vários eventos para promoção da marca	<ul style="list-style-type: none">▪ Preço▪ Prazos de entrega▪ Marketing▪ Lojas▪ Venda pela Internet▪ Produção própria▪ Internacionalização

Mestrado em Gestão – Projecto Final

Questão 2

Sector do Calçado

Estratégia a adoptar:

“Stuck in the Middle”:

- Preços competitivos
- Possibilidade de personalizar o próprio calçado
- Dirige-se ao público em geral

Mestrado em Gestão – Projecto Final

Questão 2

Sector Hospitalar

Formulação Estratégica

Visão:

Ser e ser reconhecida, internacionalmente, como a empresa de referência em serviços prestados na saúde

Missão:

Ser, internacionalmente, uma empresa de referência nos serviços prestados a crianças com graves problemas de saúde

Valores:

Procura incansável de resultados

Integridade

Atitude positiva

Aprendizagem constante

Espírito de equipa

Rigor intelectual

Respeito e humildade

Responsabilidade pessoal

Mestrado em Gestão – Projecto Final

Questão 2

Sector Hospitalar

Estratégia a adoptar:

Enfoque:

- Público-alvo: Crianças com problemas graves de saúde

Mestrado em Gestão – Projecto Final

Questão 3

Sector de Actividades de Lazer

Impacto na competitividade da economia nacional

Indicações para o sector:

- Aumento do número de empresas no sector
- Com um aumento acentuado da procura perante este sector de actividade cria-se uma forte necessidade de imperar perante a concorrência
- O seu crescimento leva a que haja um aumento da concorrência implicando uma baixa de preços, o que leva a um aumento do número de clientes
- Aumento do número de empresas leva ao enriquecimento do sector

Oportunidades Estratégicas:

- Forte aposta no Turismo de Experiências em Portugal
- Criação de protocolos e parcerias que ajudam na dinamização da empresa e do sector
- Aposta em produtos inovadores, diferentes e que captam o interesse do cliente
- Contributo para o crescimento de pequenas regiões portuguesas com as parcerias que são feitas

Mestrado em Gestão – Projecto Final

Questão 3

Sector Farmacêutico

Impacto na competitividade da economia nacional

Indicações para o sector:

- Aumento da competitividade no sector
- Oportunidade de forte crescimento económico com a saída de um medicamento de renome internacional de um laboratório português
- Preenchimento de uma lacuna que existia a nível mundial

Oportunidades Estratégicas:

- Forte aposta no sector farmacêutico em Portugal
- Oportunidade de levar o nome de Portugal além fronteiras

Mestrado em Gestão – Projecto Final

Questão 3

Sector do Calçado

Impacto na competitividade da economia nacional

Indicações para o sector:

- Aumento da competitividade no sector
- Com um aumento acentuado da procura do cliente perante este sector de actividade cria-se uma forte necessidade de imperar perante a concorrência
- O seu crescimento leva a que haja um aumento da concorrência implicando uma baixa de preços, o que leva a um aumento do número de clientes
- Por outro lado se a concorrência é muito elevada pode levar outras empresas do sector a abandonar a actividade
- Aumento do número de empresas leva ao enriquecimento do sector.

Oportunidades Estratégicas:

- Forte aposta no Turismo de Experiências em Portugal
- Criação de protocolos e parcerias que ajudam na dinamização da empresa e do sector
- Oportunidade de elevar o nome de Portugal além fronteiras

Mestrado em Gestão – Projecto Final

Questão 4

Sector de Bebidas

Planos de Acção Futura

- Parcerias com escolas
- Inovação no *design* do produto
- Promoção com figuras públicas
- Associação a eventos desportivos (ex: Meia-maratona EDP)
- Aumentar o número e a dispersão geográfica dos centros de distribuição
- Reforçar as vendas nas grandes superfícies
- Aumentar os locais de venda
- Melhorar *site* da internet
- Apostar na oferta de brindes para cativar o cliente à compra (ex: sacos térmicos)
- Criação de uma linha de verão com frutos frescos e exóticos
- Contratação de promotoras para a dinamização da marca nas grandes superfícies

Mestrado em Gestão – Projecto Final

Questão 4

Sector Hospitalar

Planos de Acção Futura

- Maior fluxo de informação interna;
- Contínua formação dos médicos, a nível internacional;
- Participação em conferências internacionais para apresentação dos casos clínicos da Salvador Amaral
- Investimento em tecnologias médicas, para que seja aplicada a medicina tecnológica
- Aumentar o número de parcerias com as seguradoras
- Melhoramento do *site* para que haja uma maior promoção da clínica
- Melhoramento do sistema informático e cadeia de abastecimento

Mestrado em Gestão – Projecto Final